

Kognitivní leadership



Část 10

Cena za ticho: jak open space a kult přítomnosti ničí poctivé inženýrství

Datum: 15.8.2026
Konzultant: Gemini, Claude Opus 5

Martin Bažant

Obsah

Obsah	2
1 Úvod.....	3
2 Střet osobnostních typů, kultur a dopad na specialisty	3
2.1 Mýtus multitaskingu: Analogie s procesorem a pevným diskem.....	4
2.2 Kognitivní chlazení a defragmentace: Proč trvalý výkon vede ke kognitivnímu přehřátí	4
2.3 Introvertní architekt vs. Extrovertní bavič.....	7
2.4 Dlouhé hodiny v hluku a iluze maratónské práce	9
2.5 Syndrom „Atlasova pokrčení ramen“ (Odchod kvality)	10
3 Pragmatická nápravná opatření: Jak vystoupit z kolotoče alibismu a fiktivní práce ..	10
3.1 Očista komunikace a defenzivní určování priorit.....	10
3.2 Stop přebírání cizí práce a mýtus „to je jenom formát“	12
3.3 Od zelených políček k <i>Definition of Done</i>	13
3.4 Manažerský paradox: Prevence vs. Hasičství (Proč korporát vychovává pyromany).....	14
4 Závěr.....	15
Použitá literatura.....	16

1 Úvod

V prvním dílu jsme si popsali, jak vzniká kognitivní těkavost a proč se z ní ve firemním prostředí stane divadlo produktivity. Závěr byl nepříjemný, ale jasný: **problém není v lidech, kteří se málo snaží, ale v prostředí, které si daň strhává samo a bez ohledu na jejich vůli.**

Tím ale zůstala nezodpovězená ta praktičtější polovina, firemní kultura se nemění na počkání a většina z nás nemá pravomoc zbourat open space ani zrušit povinnost odpovídat na zprávy do deseti minut. Otázka tedy zní, co s tím jde dělat odsud, kde stojíme.

V tomto dílu si nejprve ukážeme, proč prostředí, ve kterém pracujeme, hlubokou práci systematicky znemožňuje, a to včetně věcí, které se tváří jako výhoda. Podíváme se na otevřené kanceláře a na to, co se stane, když se v jednom prostoru setkají lidé s odlišnou představou o tom, jak vypadá pracující člověk. Řekneme si, kolik hodin denně je vůbec možné pracovat naplno a proč to číslo bude nižší, než čekáte. A závěrečná část bude celá praktická: konkrétní pravidla, skripty a postupy, které fungují i bez podpory vedení.

2 Střet osobnostních typů, kultur a dopad na specialisty

Open Space kanceláře byly v posledních dekádách propagovány jako všelék na týmovou spolupráci a levné řešení firemních metřů čtverečních. Ve skutečnosti však vytvořily prostředí, které vyhovuje procesnímu průměru, ale **systémově likviduje hlubokou inženýrskou práci.**

Když do jednoho velkého prostoru posadíte desítky lidí s různým kognitivním nastavením, zrušíte stěny a přidáte neustále zvonící telefony, nevznikne synergie. Vznikne sensorický chaos, v němž nejpomalejší a nejhluchnější prvek diktuje tempo celému oddělení.

Nejde přitom o dojem otrávených introvertů. **Ethan Bernstein** a **Stephen Turban** ze **Harvardu** proměřili v roce 2018 dvě centrály firem z žebříčku Fortune 500 při přechodu do otevřeného prostoru, a to nikoliv dotazníky, ale nositelnými senzory a daty z komunikačních serverů. Výsledek šel přesně proti proklamovanému účelu open space:

- Objem osobní komunikace tváří v tvář **klesl zhruba o 70 %**, zatímco e-mailů přibýlo o 22 až 56 procent a zpráv v instant messagingu o 67 %.
- Otevřený prostor tedy spolupráci nezvýšil, spustil přirozenou lidskou reakci: **stáhnout se od kolegů a psát si.**

Jinými slovy jsme zbořili stěny, abychom lidi donutili spolu mluvit, a dosáhli jsme toho, že si posílají víc notifikací.



2.1 Mýtus multitaskingu: Analogie s procesorem a pevným diskem

Představa, že člověk dokáže v rušném prostředí paralelně řešit více složitých úkolů najednou, je neurologická iluze. Lidský mozek funguje jako sériový procesor. V počítačové vědě se pro náklady spojené s přecházením mezi procesy používá termín Context Switching Overhead (náklady na přepnutí kontextu).

SÉRIOVÝ REŽIM (Hluboká práce v klidu):

[Úkol 1: Analýza vady] → [Úkol 2: Změna] → HOTOVO (100 % času)

PARALELNÍ ILUZE (Vyrušování v Open Space):

[Ú1] → [Dotaz z okolí] → [Ú2] → [Načítání kontextu] → [Ú1] ... → HOTOVO (násobně déle + vysoká chybovost)

- Kdykoliv pracujeme na složitém analytickém úkolu, náš mozek má v pracovní paměti načtenou celou síť pravidel, dat a logických vazeb.
- Pokud nás každých pět minut vyruší dotaz kolegy přes stůl, telefonát nebo hloupá poznámka v prostoru, **mozek musí** kompletně „uložit registr“ probíhajícího úkolu a **načíst kontext nového** podnětu.
- Když se po dvou minutách vrátíme k původní práci, **nenavazujeme okamžitě**. Mozek potřebuje desítky sekund až minuty na to, aby znovu vybudoval vnitřní logickou architekturu problému.

Pokud takto skáčeme mezi pěti tématy za hodinu, celkový čas na jejich dokončení není součtem jejich délek. Je násobně delší, doprovázený obrovskou kognitivní únavou a vysokou pravděpodobností, že přehlédneme kritickou chybu.



2.2 Kognitivní chlazení a defragmentace: Proč trvalý výkon vede ke kognitivnímu přehřátí

Lidský mozek váží zhruba 2 % naší hmotnosti, ale **spotřebuje kolem 20 % energie** celého těla.

Překvapivé je, co s tímto rozpočtem dělá náročné přemýšlení: prakticky nic. **Marcus Raichle** spočítal, že na průběžnou vnitřní aktivitu, která běží nezávisle na tom, co zrovna děláme, padne 60 až 80 % celého energetického rozpočtu mozku, zatímco **samotné řešení konkrétního úkolu** k tomu **přidá jen jednotky procent**.

Mozek totiž při nudě nespí a při analýze se neprobouzí. Jede naplno pořád a **náročný úkol jeho provoz jen přeorganizuje**.

Cena za soustředěnou práci se tedy neplatí ve spálených kaloriích, ale **lokálně a adresně**. Přesně to naměřil tým Antonia Wiehlera: po dni stráveném náročnou kontrolou pozornosti se v **laterálním prefrontálním kortexu hromadí glutamát**, tedy právě v oblasti, kterou k hluboké práci potřebujeme

nejvíc. Zapojit ji začne být pro mozek nákladnější a on začne systematicky volit snazší cestu s okamžitou odměnou. Je poctivé dodat, že jde zatím o **ojedinelý nález bez nezávislé replikace**, tedy o nejlepší dostupné vysvětlení, nikoliv o uzavřenou věc. Právě proto ho zde uvádíme jako mechanismus, a ne jako důkaz.

V jazyce techniky je to velmi známý jev. Nejde o vybitou baterii celého stroje, ale o **jedno konkrétní jádro, které se přehřívá**, zatímco zbytek desky běží dál v pohodě. A tak jako v počítači zasáhne bezpečnostní pojistka, kterou známe jako **Thermal Throttling** (snížení taktovací frekvence kvůli přehřátí), i náš systém prostě sníží výkon. Není to rozhodnutí, je to ochrana.

TRVALÝ TLAK (Kognitivní přehřátí):

[2 hodiny bez přerušení] → [Cíl úkolu v mysli vyhasíná] → [Plynulý pokles výkonu + chybovost]

INTERVALOVÝ REŽIM (Kognitivní chlazení):

[30–50 min fokus] → [5–8 min bez kognitivního vstupu] → [Cíl znovu aktivován, výkon drží]

A NAPŘÍČ CELÝM DNEM:

[6+ hodin náročné práce] → [Hromadění metabolitů v prefrontálním kortexu] → [Sklon k nejsnazší cestě] → RESET: až spánek



Že přerušení funguje, není dojem ani zvyk, *Atsunori Ariga* a *Alejandro Lleras* nechali v roce 2011 lidi 50 minut pracovat na úkolu vyžadujícím trvalou pozornost.

- Ti, kdo pracovali bez přerušení, plynule **ztráceli výkon**.
- Ti, kdo během té doby dostali **pouhá dvě krátká přerušení**, neztratili výkon vůbec.

Autoři z toho vyvodili závěr, který jde proti čtyřiceti letům předchozích úvah: nesoustředíme se hůř proto, že by se pozornost spotřebovala, ale proto, že **cíl úkolu nám v hlavě postupně vyhasne**. Krátká pauza ho zapne znovu.

Zároveň je ale potřeba odolat pokušení slíbit víc, než výzkum unese, protože právě zde většina produktivních rad začne prodávat zázraky. **Krátká pauza vrátí pozornost, ale nevrátí celý den.**

Metaanalýza 22 studií na více než 2 000 lidech našla u mikropauz prokazatelný efekt na svěžest a na pocit únavy, zatímco u výkonu na kognitivně nejnáročnějších úkolech se významný efekt neprokázal. Autoři navíc zjistili, že čím delší pauza, tím větší přínos.

Platí tedy jednoduché pravidlo se 2 různými hodinami: **pauza resetuje pozornost, spánek resetuje den.**

Nahromaděné metabolity se podle dosavadních poznatků odbourávají právě ve spánku, a proto je jedinou poctivou odpovědí na otázku, **jak se dostat z opravdu náročného dne**, ta nejméně atraktivní a to **vyspat se**.

Z toho plyne závěr, který je pro plánování práce podstatnější než jakákoliv technika. Pauzami dokážeme udržet vysoký výkon **uvnitř** pracovního bloku, ale **denní rozpočet hluboké práce tím nezvětšíme**. Kdo se domnívá, že se dvanáctihodinový den dá zachránit dostatečným počtem procházek na kávu, plete si brzdu s tankováním.

Režim chlazení: Odpočet 30–50 minut

Fungování v rigidním pomodoro režimu (25 minut práce a 5 minut pauza) nemusí vyhovovat každému analytickému úkolu. **Gloria Mark** s kolegy popsali už v roce 2005 nepříjemné číslo: po vyrušení trvá návrat k původnímu úkolu v průměru přes 25¹ minut a člověk mezitím stihne vyřídit zhruba dva jiné úkoly. Pokud tedy máme okno na soustředěnou práci kratší než půl hodiny, valná část se nám spotřebuje jen na to, abychom se dostali tam, kde jsme před vyrušením skončili. Jako funkční se nám proto ukazuje **dynamický interval 30 až 50 minut**:

- **30 minut** pro operativnější analytické úkoly (s možností natažení o dalších 10 - 15 minut, pokud dokončujeme myšlenku/ úkol).
- **50 minut** jako praktický strop pro hlubokou koncepční práci. Toto číslo není naměřená hranice, je to hodnota, která se mi osvědčila: za ní už u sebe pozoruji, že roste chybovost a že návrat do plného soustředění po pauze trvá déle. Každému sedne trochu jiný interval a jeho vlastní hodnotu je potřeba si najít, podstatné je, aby vůbec nějaký existoval.



Vypnutí kognitivního vstupu: Defragmentace disku a vyčištění cache

Pauza neznamená, že zavřete tabulku v Excelu a otevřete zpravodajský portál nebo sociální síť. Tím pouze změníte typ datového toku, ale procesor dál zatěžujete.

Skutečná pauza vyžaduje **úplné vypnutí kognitivního vstupu**:

- **Fyzický pohyb (Chlazení kapalinou):** Vstát od stolu, jít si pro vodu o patro výše, projít se na tři minuty venku. Fyzická změna prostředí a lehký pohyb prokrví mozek a resetuje vizuální aparát.
- **Přepnutí do DMN (Defragmentace disku):** Když vypneme vědomé řešení problému, mozek se přepne do takzvané *Klidové sítě* (**Default Mode Network – DMN**).

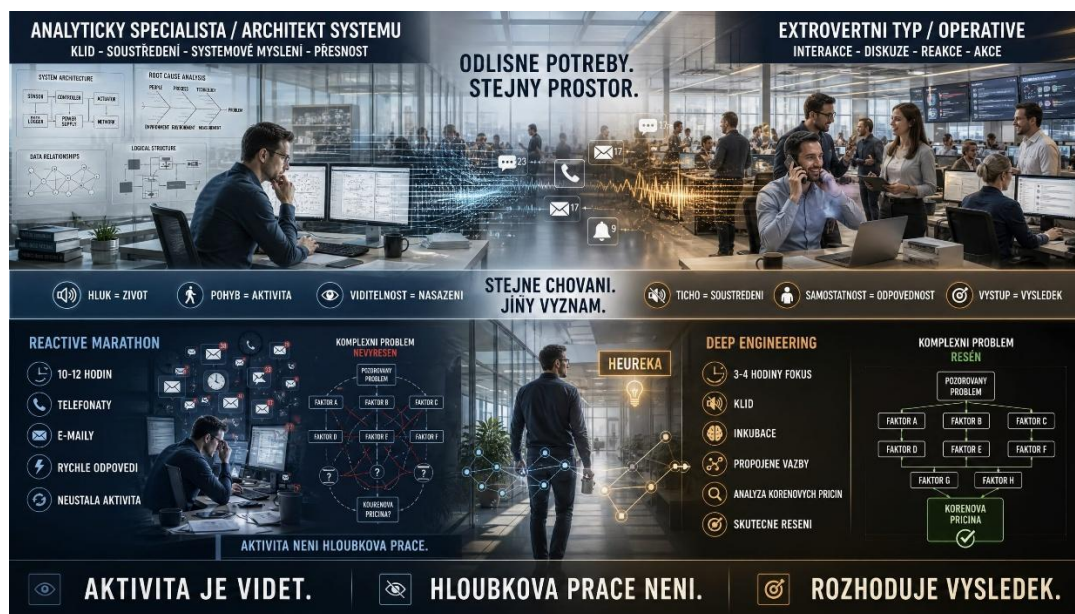
¹ 23 minut 15 sekund pochází z rozhovoru, ne z recenzované studie; v recenzované práci z roku 2005 je uvedeno 25 minut a 26 sekund

Příklad k údržbě disku: Během vědomé práce mozek hromadí do dočasné paměti (*cache*) obrovské množství dat, fragmentů a nefunkčních myšlenkových zkratk. V momentě, kdy jdeme po schodech pro vodu a na nic konkrétního nemyslíte, **mozek na pozadí spustí „defragmentaci disku“**. Přeorganizuje uložené fragmenty, promaže poškozené relace a spojí souvislosti.

Tento přírůdek berme jako obraz, ne jako popis toho, co mozek během pauzy skutečně dělá. Klidová síť není údržbový režim ani volnoběh, naopak jde o metabolicky nákladný provoz, který běží pořád a při soustředěné práci je spíš potlačený. Že se během pauzy něco přeskládá, poznáme podle výsledku, ne podle mechanismu.

Právě **v tomto stavu kognitivního ticha se nejčastěji dostává** slavný **Heuréka moment** → řešení problému, nad kterým jsme marně seděli hodinu u monitoru, nám najednou bleskne hlavou cestou po schodech (anebo při procházce z ničeho nic přijdeme na „alternativní/ kreativní“ řešení problému). Výkonnost tedy spočívá v řízeném střídání **zátěže a chlazení**. Kdo neumí vědomě chladit, ten nespravuje systém, ale pouze čeká na jeho celkové vyhoření.

2.3 Introvertní architekt vs. Extrovertní bavič



Dopad Open Space prostředí je navíc extrémně asymetrický v závislosti na tom, kde se člověk nachází na škále introverze a extraverte. Tato dimenze patří k nejlépe doloženým nálezům psychologie osobnosti a stojí za ní konkrétní mechanismus: podle **Eysenckovy**

teorie aktivace mají introverti **vyšší klidovou úroveň nabuzení mozkové kůry**, a proto svého optimálního výkonu dosahují při nižší úrovni vnějších podnětů. Extraverti to mají obráceně, do optima se potřebují teprve dostat, a k tomu podněty zvenčí využívají.

- **Analytičtí specialisté a architekti systémů** (např. typy INTJ): Lidé, od kterých firma vyžaduje systémové myšlení, preciznost, tvorbu strategií a hledání kořenových příčin vad. Jejich mozek dosahuje stabilního výkonu při nízké úrovni vnějších podnětů. **Andrew Furnham** s kolegy opakovaně ukázali, že puštěná hudba a hluk na pozadí zhoršují u introvertů porozumění textu a vybavování si informací výrazně víc než u extravertů, a už v roce 1982 bylo pozorováno, že si introverti v knihovně sami vyhledávají tiché části mimo ruch. V open space tedy netráví energii jen prací, ale i **průběžnou obranou proti okolnímu šumu**.
- **Extrovertní typy a operativci:** Lidé, kteří čerpají energii z reakcí okolí, z diskuse a z ruchu. Pro ně je Open Space přirozeným prostředím a hluk jim výkon nesráží stejným způsobem. Bez pevných hranic se z nich však stávají **nedobrovolní narušitelé cizího soustředění**, kteří neustálým oslovováním obírají analytické kolegy o to jediné, co k práci potřebují.

Zásadní je přitom nespádnout do představy, že jde o rozdělení na citlivky a normální lidi. **Srozumitelná řeč na pozadí patří k nejrobustnější doloženým rušivým faktorům kognitivní práce a zhoršuje výkon všem.** Rozdíl je jen v tom, kolik toho kdo unese, než se to projeví.

Open space proto neškodí jen introvertům, škodí všem, jen se u někoho účet vystaví později.

Střet provozních norem: co je hluk a co je práce

Problém open space se dále prohlubuje ve chvíli, kdy se v jednom prostoru setkávají lidé s odlišnými **provozními normami**, tedy s různým nevysloveným předpokladem o tom, jak vlastně vypadá pracující člověk.

V řadě asijských pracovních kultur je **ruch, hlasitá komunikace a viditelný pohyb vnímán jako doklad toho, že věci žijí a fungují.**

Čínština pro tuto kvalitu má vlastní pojem *re nao* (热闹),

který označuje živý a hlučný ruch jako něco vysloveně žádoucího. **Ticho** v takovém prostředí **nesignalizuje soustředění, ale spíš stagnaci.** K tomu se přidává **kult přítomnosti** (*presenteeism*), tedy měření nasazení počtem hodin strávených na pracovišti, a **vysoká mocenská vzdálenost**, ve které je samostatný krok bez pokynu nadřazeného riskantní.

To, co v takovém střetu vypadá jako pasivita nebo neschopnost, je ve skutečnosti **naučené a ve svém původním prostředí zcela racionální chování.** Člověk, který vyrostl v systému, kde iniciativa bez zadání znamená přestoupení hranice, **se logicky naučil čekat na přidělení úkolu.** Člověk, který zná jen prostředí, kde se nasazení prokazuje viditelností, bude hlasitě telefonovat uprostřed kanceláře, protože přesně tak se to u něj doma dělá správně. Jde o to, že **stejně chování má v každém z těchto dvou systémů opačný význam.**

Když se tyto normy naroubují na evropskou inženýrskou práci, která stojí na dlouhých blocích ticha, samostatném rozhodování a **osobní odpovědnosti za výstup**, dochází k naprostému míjení.

- Vedení vidí **v hluku život a v tichu nečinnost.**
- Specialista zažívá permanentní senzorický stres a nechápe, proč nikdo nekoná bez pokynu.
- Obě strany přitom pracují poctivě podle pravidel, která znají.

A ještě něco, tento střet není záležitostí cizinců. Naprosto stejnou normu má (může mít) i český manažer, který měří práci hlukem, chodí kontrolovat, kdo sedí u stolu, a hodnotí rychlost odpovědi na MS Teams výš než kvalitu výstupu.

Rozdíl je jen v tom, že u kolegy z jiné země si toho všimneme, zatímco u svého nadřazeného to považujeme za normální. Proto se to nedá řešit stížnostmi na to, jací lidé jsou. Dá se to řešit jedině tak, že firma explicitně napíše, co znamená hotová práce, kde a kdy se dělá hluboká práce a co se od koho čeká bez zadání. Dokud to nikde nestojí, vyhraje vždycky ta hlasitější norma, protože ticho se neumí bránit.



2.4 Dlouhé hodiny v hluku a iluze maratónské práce



Když se k neustálému akustickému šumu přičte kult přítomnosti (*presenteeism*) vyžadující 10-12 hodin fyzického pobytu na pracovišti, nastupuje neúprosná biologická obrana organismu.

V předchozí kapitole jsme si řekli, že pauzami udržíme výkon uvnitř pracovního bloku, ale denní rozpočet hluboké práce jimi nezvětšíme. Zbývá tedy otázka, jak je ten rozpočet vlastně velký. Odpověď přinesl už v roce 1993 **Anders Ericsson** s kolegy ve výzkumu, ze kterého později vyrostl celý koncept hluboké práce (*Deep Work*). Když srovnali výcvikové studie porovnávající délky soustředěného tréninku od 1 do 8 hodin denně, vyšlo jim, že **nad 4 hodinami denně už další čas nepřináší v podstatě žádný přínos** a že přínos **začíná klesat** už **nad 2 hodinami**. Elitní houslisté berlínské akademie se dostávali zhruba na tři a půl hodiny denně, rozdělené do dvou bloků.

Není to tedy neurologický zákon, ale **pozorovaná pravidelnost, která platí napříč obory od hudby přes šachy až po psaní**. A říká něco nepohodlného: světová špička nepracuje déle než my. Pracuje kratší dobu a nekompromisně si ji chrání. Pokud je člověk nucen zůstat v přestimulovaném prostředí od rána do večera, jeho procesor se zachová pragmaticky a to **přepne do úsporného, reaktivního režimu**, protože nic jiného mu nezbyvá.

Odmítnout sluchátka a místo toho telefonovat nahlas na hlasitý odposlech přímo do místnosti je v takovém prostředí **podvědomou demonstrací vyčerpání**: „*podívejte se všichni, jak tvrdě pracuji a řeším věci.*“ Cenu za toto divadlo však neplatí ten, kdo ho hraje, ale kognitivní kapacita všech ostatních v místnosti.

REAKTIVNÍ MARATÓN (Úsporný režim mozku):

[10-12 hodin v hluku] → [Nikdy žádný odstup od problému] → Povrchní náplastová řešení

HLUBOKÉ INŽENÝRSTVÍ (Systematický výkon):

[3-4 hodiny fokus / klid] → [Prostor pro inkubaci a spojování vazeb] → Hlubková analýza příčin (RCA)

Nepřetržitý přísun podnětů má jeden méně nápadný důsledek: **nikdy nevznikne odstup**. Přitom právě odstup je podmínkou jevu, kterému se říká **inkubace** a který patří k lépe doloženým věcem v psychologii řešení problémů. Zaseknutý problém se často pohne až ve chvíli, kdy od něj na chvíli odejdeme. Sporné zůstává, čím přesně to je způsobené, a proto si nebudeme namlouvat, že přesně víme, co se v mozku během procházky děje. Vědět to ale nepotřebujeme, stačí nám pozorování, které zná každý, kdo někdy něco složitějšího řešil: **řešení nepřichází u monitoru, ale cestou po schodech**. A do prostředí, kde po schodech nikdy nejdeme sami a v tichu, prostě nepřejde.

Výsledkem je nebezpečný paradox: zaměstnanci sedí v kanceláři do pozdních večerních hodin, stihnou vyřídit desítky operativních telefonátů a odeslat stovky e-mailů, ale **reálná inženýrská hodnota jejich práce prudce klesá**. Místo hlubkového hledání kořenových příčin vad (*Root Cause Analysis*) produkují pouze rychlá, zkratkovitá a povrchní řešení, která problém v systému nevyřeší, ale pouze ho odsunou do budoucna.

2.5 Syndrom „Atlasova pokrčení ramen“ (Odchod kvality)

Největší tragédií tohoto stavu je jeho finální dopad na firemní strukturu a morálku klíčových lidí.

- **Frustrace z deformace díla:** Specialisté, kterým záleží na vysokém standardu (připravují přehledné infografiky, hloubková školení a neprůstřelné procedury), vidí, jak jejich práci kolegové v režimu dopaminové tékavosti odfláknou, odevzdají jako polotovary nebo zjednoduší na úroveň formálních zelených políček v Excelu.
- **Převzetí cizí zátěže:** Protože svědomitý specialista nedokáže z profesní cti pustit do světa nefunkční zmetek, často práci za alibistického kolegu či manažera dokončí sám. Systém tak zneužívá jeho odpovědnost.
- **Rezignace a odchod Atlase:** Dlouhodobě je tento stav neudržitelný. Po fázi hněvu nastupuje rezignace. Z nadšeného odborníka budoucího systém se stává „žoldák“, který si odpracuje své a vnitřně z firmy odejde.

Pokud systém dlouhodobě preferuje formální zelené reporty, přikyvování a procesní divadlo před reálnou inženýrskou hodnotou, špičkoví specialisté (Atlasové) pokrčí rameny a odejdou. V týmu pak zůstanou pouze ti, kteří umí skvěle otevírat tabulky, posílat eskalace a přikyvovat vedení.

3 Pragmatická nápravná opatření: Jak vystoupit z kolotoče alibismu a fiktivní práce

Pokud nechceme z nápravných opatření vytvořit jen další utopickou poučku, musíme si přiznat tvrdou realitu průmyslového prostředí. V sériové výrobě nebo v zákaznické kvalitě nelze vypnout mobil na půl dne a tvářit se, že okolní svět neexistuje. Když hoří linka u zákazníka, je nutné zasáhnout okamžitě. Problémem však není krizová operativita jako taková. Problémem je moment, kdy se **z krizové operativy stane trvalý stav**, protože management trpí neschopností určit reálné priority, výroba přešla do režimu pohodlnosti a ze systému vymizela jakákoliv disciplína.

Chceme-li vrátit do práce hloubku, systém a reálnou inženýrskou hodnotu, musíme nastavit pragmatická pravidla na třech úrovních.

3.1 Očista komunikace a defenzivní určování priorit

Chaos v soustředění a rozbitá pozornost na pracovišti nezačínají u zkažených zaměstnanců, ale u neschopnosti vedení stanovit reálné priority a vymáhat základní etiketu komunikace.

NEREAGOVATELNÝ CHAOS:

[Úkoly A, B, C, D = Vše je TOP priorita] → Reaktivní pobíhání → Vyhoření & Nulový systémový posun

DEFENZIVNÍ STRATEGIE SPECIALISTY:

[Analytické seřazení $C \rightarrow A \rightarrow B$] → Vymezení hranic → Tlak na manažera k reálnému rozhodnutí

A. Metoda defenzivního určování priorit (Skript pro manažera)

Pokud manažer označí úkoly A, B, C i D **současně za „urgentní a top prioritu“**, nepředvádí řízení, ale kognitivní alibismus. **Pokud je prioritou všechno, není prioritou nic.**

Specialista nesmí v této situaci pasivně přikývnout a pak se hroudit pod návalet práce. Funkčním nástrojem je **metoda otevřeného přenesení prioritizace**:

- **Praktický skript:** Místo tichého přijetí pošleme/ navrhne manažerovi:
„Na základě dostupné kapacity je mé analytické seřazení $C \rightarrow A \rightarrow B$. Úkol D počká do příštího týdne. Pokud s tímto pořadím nesouhlasíte, určete prosím, který z prvních tří úkolů mám oficiálně pozastavit, aby mohl být úkol D dokončen včas.“
- **Efekt:** Donutíme manažera **opustit roli „pasivního přihlížitele“** a učinit reálné manažerské rozhodnutí, za které nese odpovědnost.
- **Plán návratu (když se vyrušení nedá odmítnout):** V provozu se řadě přerušení vyhnout nelze, hoří-li linka u zákazníka, jde se k tomu.

Sophie Leroy, která popsala zbytkovou pozornost, k tomu doplnila i protilek. Když si člověk **před** odchodem od rozdělané práce věnuje třeba jen minutu na poznámku, kde skončil a co je další konkrétní krok, **zbytková pozornost výrazně klesne** a k původnímu úkolu se pak vrací rychleji. Funguje to proto, že **mozek přestane úkol držet jako otevřený**. V praxi to znamená jediný návyk: než zvedneme telefon, dopíšeme si na papír vedle klávesnice řádek typu „*počítám toleranci u pozice 4, dál ověřit vliv teploty.*“ Vypadá to jako zbytečné zdržení, ale je to nejlevnější nástroj v celé této kapitole.

B. Kodifikace komunikačních kanálů (Konec nepsaných pravidel)

Pravidla firemní kultury nemohou ležet v rovině „*to by přece měl každý vědět*“. Pokud HR a vedení nedefinují e-mailovou etiketu při onboardingu, lidé přirozeně sklouznou k cestě nejmenšího odporu.

- **Pole TO (Příjemce):** Určeno výhradně pro jednoho až dva lidi, od kterých se vyžaduje konkrétní akce. Zpráva musí obsahovat formulaci: *Co se požaduje / Kdo to má udělat / Do kdy*.
- **Pole CC (Kopie):** Výhradně informativní charakter. **E-mail v kopii nezakládá žádnou povinnost odpovídat ani jednat.** (*Firma by měla oficiálně deklarovat, že ignorování e-mailů v kopii není porušením povinnosti*).
- **Etiketa oslovení v Open Space:** Volání přes místnost od monitoru, aniž by člověk vstal nebo se alespoň otočil, není jen zlovyk, je to sdělení, že **na cestu ke kolegovi nemá cenu vynaložit úsilí, zatímco na přerušení jeho práce ano**. Náklad se tím přesune celý na druhou stranu, a to včetně těch, kdo s tím nemají nic společného a jen sedí v doslechu. Řešení není v tom, že se přestaneme ozývat, ale v tom, že se ta rovnice narovná. Funkční pravidlo zní: **kdo něco potřebuje, přijde nebo napíše**, a kdo je uprostřed soustředěné práce, má právo dokončit myšlenku a ozvat se za pár minut. Není to o neochotě pomoci, právě naopak. Tohle pravidlo přitom nemá smysl zavádět jednostranně a potichu. Buď na něm stojí dohoda celého týmu, nebo z něj bude jen důvod, proč nás okolí začne vnímat jako nedostupné.

C. Pravidlo 3× a dost u interní výroby

Zavolat kvalitáře ke každé odchylce je pro operátora nejvýhodnější možný tah, a to ani ne kvůli času.

Přesune tím ze sebe rozhodnutí a odpovědnost za něj, posoudit hraniční díl znamená vzít na sebe riziko, že se rozhodne špatně; zvednout telefon neznamená nic. Systém, ve kterém je posuzování vždycky práce někoho jiného, si tak sám vychovává pracoviště, které nikdy nezíská vlastní úsudek.

- **Nástroj přenesení pravomocí:** Pokud se stejný typ problému nebo rozměrové odchylky opakuje u stejného dílu potřeby, kvalita **nesmí** vystupovat jako „**stálý hasič na zavolání**“.
- **Postup:** Vytvoří se zjednodušená vizuální instrukce (SOP: *Standard Operating Procedure* nebo WI: *Work Instruction*) přímo na pracovišti a rozhodování v daném parametru se formálně předá týmovému vedoucímu výroby. Kvalita si tím uvolní ruce pro prevenci a výroba ztrácí alibi, že „*od toho je tu kvalitář*“.

Vsechno je top prioritou

- Reaktivní pobíhání
- Nulový systémový posun

Analytické serazení podle kapacity

- Který úkol mám oficiálně pozastavit
- Rozhodnutí se vrací manažerovi

Nezvednu telefon, napíšu si radek

- Kde jsem skončil a co je další krok
- Může přestat úkol držet jako otevřený

Přijímec - kdo, co a do kdy

KOMUNIKAČNÍ PRAVIDLA

- Kopie nezakládá povinnost jednat
- Kdo potřebuje, přijde nebo napíše
- Kdo myslí, smí dokončit myšlenku

Potřebu u stejného dílu

- Vizuální instrukce přímo na pracovišti
- Rozhodnutí přechází na vedoucího výroby
- Kvalita získá ruce volné pro prevenci

Pokud je prioritou všechno, není prioritou nic.

Krizová operativita je v pořádku. Trvalý krizový režim už ne.

• **Opakované falešné vady:** Pokud stejné pracoviště opakovaně hlásí tutéž falešnou vadu, není to důvod posílat tam znovu kvalitáře. Je to signál, že chybí zaškolení, a přeškolení je potřeba operátora i týmového vedoucího. Dokud se to nestane, kvalita bude místo prioritních problémů donekonečna posuzovat totéž.

3.2 Stop přebírání cizí práce a mýtus „to je jenom formát“

Lidé zasažení kognitivní těkavostí a naučenou leností často využívají to, čemu se hovorově říká **strategická neschopnost** (*weaponized incompetence*): odevzdají polotovar a spoléhají na to, že svědomitý kolega nesnese pohled na zmetek a dokončí ho za ně.

STRATEGICKÁ NESCHOPNOST (Parazitování):

[Kolega odevzdá zmetek] → [Převzmete a opravíte] → Naučený návyk: „*On to udělá za mě*“

ZÁSADA KONSTRUKTIVNÍHO VRACENÍ:

[Kolega odevzdá zmetek] → [Bleskový snímek s křížkem] → Vracení autorovi: „*Až to bude v šabloně, podívám se na to*“

Demystifikace mýtu „to je jenom formát“

Alibisté a povrchní pracovníci velmi rádi používají argument: „*Proč řešíš šablony a formátování?*“

Důležitý je obsah, ty se v tom jenom moc hrabeš.“

- **Inženýrská realita:** V technické, procesní a systémové dokumentaci je formát uživatelským rozhraním (UX) dokumentu.
- Nepřehledný vývojový diagram, rozpadlá tabulka nebo chybějící struktura nejsou estetickou chybou. Jsou to překážky, kvůli kterým operátor, technik nebo auditor přehlédne klíčovou informaci a udělá chybu. Formální čistota a dodržování šablon je **primární prevencí lidského selhání**.

Metoda bleskové vizuální korektury (Jak nepřebírat zmetky)

Pokud práci opravíme za kolegu, naučíme ho, že odevzdat odpad je funkční strategie, jak přehodit práci na někoho jiného.

- **Nástroj:** Nikdy nepředělávat cizí polotovary. Pokud nám kolega pošle rozpadlý dokument nebo nekvalitní podklad, nepsat slohové práce a nepředělávat.
- **Postup:** Uděláme snímek obrazovky (printscreen), červeně zakroužkujeme chybné pasáže nebo odchylky od zavedené šablony a doplníme krátké vysvětlení, co je špatně a jak to má vypadat. Při opakování už jen snímek s označením, bez komentáře. Pokud to autor odbyl, nemá smysl, abychom nad tím trávili víc času než on (při opakované situaci).
- **Důsledek:** Úkol leží nedokončený ve schránce autora. My máme volnou kognitivní kapacitu a autor se velmi rychle odnaučí posílat polotovary.

Odmítnutí pasti „až před auditem“ (Konec nočních hrdinství)

Manažer v režimu operativního zmatku často tvrdí, že systémová dokumentace a základy počkají, protože se „*ted’ řeší věci XY*“.

- **Systémový dluh:** Odkládání systémové kvality na období „těsně před auditem“ vede ke vzniku masivního procesního dluhu. Firma pak před auditem narychlo vyžaduje hrdinské výkony, nadčasy a hašení požárů zadarmo.
- **Postoj odborného garanta:** Specialisté musí odmítnout roli „záchranářů na zavolání“. Pokud management vědomě ignoroval prevenci v „náběhové“ (projektové) fázi a neinvestoval do řádného systému, nemůže očekávat, že odborníci budou zdarma a narychlo zachraňovat jeho manažerské selhání po nocích.



3.3 Od zelených políček k *Definition of Done*

Pokud chceme ve firmě zrušit divadlo produktivity, musíme v první řadě změnit způsob, jakým se měří, vykazuje a přebírá hotová práce. V prostředí zasaženém těkavostí se úspěch často měří pouhou *vykazovanou aktivitou* (počet odeslaných e-mailů, otevřených tabulek, odškrtnutých políček). Reálná kvalita však vyžaduje zaměření výhradně na *výsledek a jeho použitelnost v praxi*.

FORMÁLNÍ REPORTING (Melounový efekt):

[Odeslaný e-mail / Otevřená tabulka] → [Odškrtnuté políčko v Excelu] → Iluze hotové práce

REÁLNÁ PŘIDANÁ HODNOTA (Definition of Done):

$$[\text{Formální čistota (UX)}] + [\text{Věcná správnost data}] + [\text{Použitelnost v praxi}] \rightarrow \text{Reálný systémový posun}$$

Konec „melounových reportů“

Systém nastavený na formální odškrtavání úkolů vykazuje takzvané **melounové reporty** – navrch zelené (všechny termíny splněny/ posunuty, tabulky odškrtnuty), ale uvnitř rudé (dokumenty jsou polotovary, procesy nefungují/ formální neodpovídají realitě, vady ve výrobě se opakují).

- **Systémový posun:** Bod v jakémkoliv řídicím systému nesmí zezelenat jen proto, že někdo poslal jakýkoliv soubor bez ohledu na jeho obsah.
- **Role manažera:** Manažer, který přijímá anebo tlačí na zelená políčka bez kontroly obsahu, se stává spolupachatelem procesního dluhu.

Zavést věcná kritéria hotového úkolu (*Definition of Done*)

Úkol nelze považovat za dokončený ve chvíli, kdy autor řekne: „*Já už na tom nepracuju, poslal jsem to.*“

Úkol je **HOTOV (Done)** pouze tehdy, pokud splňuje:

1. **Formální čistota (UX dokumentu):** Odpovídá standardu a logické struktuře.
2. **Věcná správnost a hloubka:** Obsahuje ověřená data, reálnou analýzu kořenových příčin (RCA) a realizovatelná opatření – nejen povrchní konstatování stavu.
3. **Procesní použitelnost v praxi:** Výstup je předán, vysvětlen a zaškolen cílové skupině (výroba, technici, auditor). Dokument uložený v „mrtvé složce“ na disku, o kterém nikdo v provozu neví, má nulovou hodnotu.

Odlišení přidané hodnoty od procesního šumu

Sledování stavové tabulky 10 × denně bez jakékoliv navazující akce je v mnohých korporátech stavěno na roveň hloubkové analytické práci (a výkonného specialistu to bude jenom dráždit, že místo „reálné práce“ pasážer jenom „otevívá tabulku“ bez akce/ bez přidané reálné hodnoty pro firmu).

Hodnotit se však nemá to, kolikrát někdo zkontroloval stav, ale *co konkrétního posunul*. Pokud zaměstnanec **zjistí, že chybí podklad**, jeho úkolem **není poslat v pondělí ráno alibistický e-mail** a mít splněno. **Má se ozvat** adresně ve čtvrtek nebo v pátek, tedy **v době, kdy s tím kolega ještě něco zvládne udělat**. Teprve když ani tohle nezabere, má eskalace smysl, protože pak už nenahrazuje práci, ale navazuje na ni. V tom je celý rozdíl mezi eskalací a alibi: alibi přijde jako první krok, eskalace jako poslední.

3.4 Manažerský paradox: Prevence vs. Hasičství (Proč korporát vychovává pyromany)

Nejhlubší tragédií moderního řízení zůstává neschopnost většiny průměrného managementu rozlišit mezi **systémovou prevencí** a **operativním hasičstvím**.

KULTURA **PREVENCE** (Tichý výkon):

[Neprůstřelný/ funkční systém] → [Nevznikají chyby] → **Vnímání**: „*Oni nic nedělají, mají klid*“

KULTURA **HASIČSTVÍ** (Dopaminové divadlo):

[Chybné rozhodnutí] → [Požár na lince] → [8h křiku do telefonu] → Pochvala za hrdinství

Poučení z příběhu o údržbě (Prevence nevypadá dramaticky)

Klasický manažerský příběh říká:

Syn zakladatele podniku přišel po převzetí firmy za otcem a hrdě hlásil, že vyhodil celou partu údržbářů, protože je přichytil, jak na dílně hrají karty a nudí se.

Otec se zhrozil: „Ty hlupáku! Když údržbáři hrají karty, znamenalo to, že všechny stroje v závodě běží bez jediné chyby. Teď budeme platit milióny za výpadky.“

Přesně tento paradox žijeme v dnešních kancelářích:

- **Klidný analytik**, který vytvořil neprůstřelný systém, v němž nevznikají chyby a procesy běží hladce, vypadá pro průměrný management jako člověk, který „**málo pracuje**“, protože okolo něj nehoří ohně a nekřičí do telefonu.
- **Neschopný operativec**, který svým špatným (nekompetentním) rozhodnutím nebo ignorováním prevence způsobil výpadek a pak ho osm hodin hrdinsky opravoval za hlasitého pobíhání po závodě, dostane pochvalu za obrovské nasazení.

Výchova pyromanů

Pokud firma odměňuje pouze hasiče požárů a ignoruje ty, kteří zabránili tomu, aby vůbec začalo hořet, dochází k destruktivní selekci: **firma si vychovává kmen pyromanů**.

Lidé rychle pochopí, že stavět funkční prevenci se nevyplácí. Výhodnější je nechat problém vytvořit, počkat, až se z něj stane krize, a pak za hlasitého potlesku vedení předvést hrdinské divadlo při jeho hašení.



Postoj specialisty: Jak si udržet integritu

Pro specialisty a architekty systémů z toho plyne zásadní ponaučení pro osobní přežití:

- Nenechat se vmanipulovat do role neplaceného záchranáře, který po nocích zachraňuje selhání alibistického vedení.
- Trvat na dodržování *Definition of Done* na vlastních úkolech, ale nepřebírat osobní odpovědnost za celofiremní požáry způsobené tím, že management vědomě preferoval zelená políčka před reálným systémem.
- Odvaha říct: „*Tento požár vznikl ignorováním prevence v měsíci X. Rádi pomůžeme s analýzou kořenových příčin, ale systémovou nápravu musíme postavit na nových základech, ne na dalším rychlém hašení*“.

4 Závěr

Dopaminové pasti, roztržštěná pozornost a digitální vyrušování nejsou jen osobní zlozvyky moderní doby. Jsou to systémové jedy, které v korporátním prostředí vytvářejí iluzi obrovského nasazení, zatímco reálná inženýrská hodnota tiše degraduje.

Cesta nevede přes naivní poučky o „silné vůli“, ale vyžaduje nekompromisní pojmenování stavu, nastavení pevných hranic v komunikaci, odmítnutí přebírat cizí lajdáctví a návrat k uvažování, kde o kvalitě nerozhoduje barva políčka v Excelu, ale reálná funkčnost vytvořeného systému.

Specialisté a architekti procesů musí přestat hrát roli pasivních obětí. Prvním krokem k nápravě je totiž odvaha říct průměrnosti a alibismu jasné **NE**.

Použitá literatura

- [1] Bernstein, E. S., Turban, S. (2018). *The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration*. Philosophical Transactions of the Royal Society B.
- [2] Kim, J., de Dear, R. (2013). *Workspace Satisfaction: The Privacy-Communication Trade-off in Open-Plan Offices*. Journal of Environmental Psychology.
- [3] Mark, G., Gonzalez, V. M., Harris, J. (2005). *No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work*. CHI Conference Proceedings.
- [4] Leroy, S., Glomb, T. M. (2018). *Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue*. Organization Science.
- [5] Raichle, M. E. (2006). *The Brain's Dark Energy*. Science.
- [6] Ariga, A., Lleras, A. (2011). *Brief and Rare Mental 'Breaks' Keep You Focused*. Cognition.
- [7] Albulescu, P. a kol. (2022). „Give Me a Break!" A Systematic Review and Meta-Analysis on the Efficacy of Micro-Breaks. PLOS ONE.
- [8] Sio, U. N., Ormerod, T. C. (2009). *Does Incubation Enhance Problem Solving? A Meta-Analytic Review*. Psychological Bulletin.
- [9] Eysenck, H. J. — teorie kortikální aktivace.
- [10] Furnham, A., Bradley, A. (1997). *Music While You Work: The Differential Distraction of Background Music on the Cognitive Test Performance of Introverts and Extraverts*. Applied Cognitive Psychology.
- [11] Campbell, J. B., Hawley, C. W. (1982). *Study Habits and Eysenck's Theory of Extraversion-Introversion*. Journal of Research in Personality.
- [12] Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-Römer, C. (1993). *The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance*. Psychological Review.
- [13] Newport, C. (2016). *Deep Work*. Grand Central Publishing.

Životopis

Osobní údaje:

Jméno: Ing. Martin Bazant

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,**