



Eliška Hašková Coolidge:  
**Chybí nám důvěra**

**6** Radosti i starosti  
rodinného  
podnikání

**16** Starší nemusí  
„tweetovat“. Stačí  
být v obraze

**30** Aktivní stárnutí  
v praxi

# Pomozte zajistit dětem lepší budoucnost

UNICEF již 66 let zachraňuje životy dětí. Vše, co děláme, je zaměřeno na dosažení pozitivních změn v jejich životech – konkrétní programy pomoci dětem rozvíjíme ve více než 190 zemích a oblastech světa. Miliony dětí chráníme před různými formami násilí a vykořisťování, milionům dětí poskytujeme vzdělání, zdravotní péči a výživu.

Tradice, zkušenosti, dobré jméno – to vše přispívá k celosvětové autoritě naší organizace. Zavázali jsme se prosazovat všude ve světě základní práva dětí na přežití a optimální rozvoj, dát jim budoucnost plnou života.

## KLÍČOVÉ PRIORITY NAŠÍ PRÁCE:

- přežití a rozvoj malých dětí
- základní vzdělání a rovnost pohlaví
- ochrana dětí
- obhajoba dětských práv
- HIV/AIDS a děti

UNICEF je jedinou organizací OSN, jejíž činnost není financována z rozpočtu OSN, ale výhradně z dobrovolných příspěvků. Největší část pomoci je poskytována dětem žijícím v krizových oblastech a v chudých zemích s vysokou dětskou úmrtností.

## S POMOCÍ NAŠICH PŘÍZNIVCŮ JSME V UPLYNULÉM ROCE NAPŘÍKLAD MOHLI ZAJISTIT:

- v Nigérii léčbu 224 000 těžce podvyživených dětí ve věku do 5 let,
- 6 milionům obyvatel Súdánu, většinou dětí, přístup k základní zdravotní péči,
- dodávky potravin, pitné vody, nouzových přístřeší a hygienických zařízení pro téměř 3 miliony Pákistánců žijících v oblastech postižených katastrofálními záplavami.

## JAK MŮŽETE POMOCI:

- Nákupem blahopřání a dárkového zboží UNICEF
- Nákupem certifikátu Dárků pro život
- Pravidelným měsíčním příspěvkem jako Přítel dětí UNICEF
- Adopcí panenky z projektu „Adoptuj panenku a zachrániš dítě“

Více informací o možnostech podpory a programech UNICEF naleznete na [www.unicef.cz](http://www.unicef.cz).

Děkujeme!

[www.unicef.cz](http://www.unicef.cz)

unicef 

## 0 chybách

Původně jsem chtěla psát úvodník o naději. Jenže... Začátkem letošního února probleskla zpráva, že jedna nadnárodní zbrojovka vyvinula software, který dokáže monitorovat pohyb lidí a předpovídat jejich budoucí chování získáváním informací z jejich profilů na sociálních sítích.

Software generuje systém, který vyhodnotí vaše osobní kontakty a informace o vašich známých. Možná namítnete, že vám to nevadí. Vždyť získávání informací ze sociálních sítí pro boj proti zločinnosti se ve většině zemí považuje za legální.

A přesto...

Na konci první poloviny loňského roku byla na Facebooku založena skupina pod názvem Lidé nad 50 let nemají právo žít. Ve svém pamfletu hlásá, že „důchodci zatěžují naši ekonomiku, pokud každého neproduktivního člověka zabijeme, tak bude práce pro mladé a peníze pro stát“. Možná namítnete, nějaký šílenec.

Ale...

Přes všechna pravidla Facebooku sdílela tato nesnášenlivá výzva virtuální prostor víc než půl roku až do začátku letošního února, kdy se do diskuze zapojilo už více než šest stovek účastníků. Většina z nich dala nejen najevo svůj ne-



Foto: Pavel Horčík

souhlas. Někteří podali i podnět na zákaznické centrum Facebooku, takže po měsících konečně tento profil zmizel... Ale byli i takoví, kteří palcem vzhůru profil podpořili, a nebylo jich zrovna málo, bohužel. Pod ikonkou vztyčeného palce je totiž výslovně napsáno To se mi líbí.

Internet by bezesporu měl zůstat svobodným informačním médiem – bez limitů a hranic, i když paradoxně oba zmíněné příklady porušují minimálně normy etické. A možná že právě mezigenerační dialog a tolerance by mohly a měly být klíčem k uchování etiky a morálky; aby se některé historické chyby zbytečně neopakovaly.

A tak tou nadějí alespoň končím. Nadějí, že se nám podaří některé hodnoty uchovat a některé vzkřísit.

*Jana Jenšíková*

## Obsah

**4 Fejeton —** Epištoly k mladým manažerům

**6 Téma —** Radosti i starosti rodinného podnikání aneb Nečekejme okamžité zisky, budujeme trvalou hodnotu

**12 Rozhovor s Eliškou Haškovou Coolidge —** Chybí nám důvěra

**16 Firemní praxe —** Starší nemusí „tweetovat“

**20 Zahraniční zkušenosti —** Seppo Laine: Age management je spíše evropská záležitost

**22 Zahraniční zkušenosti —** Lidé s přehnaně vysokým sebevědomím mají větší šanci stoupat na společenském žebříčku. Právem?

**24 Dobrovolnictví —** Jiřina Jirásková byla vyslankyní dobré vůle

**26 Dvojrozhovor —** Lucie Doubková a Eva Říhová

**28 Dobrovolnictví —** Na pomoc a přátelství není nikdy pozdě

**30 Workshopy —** Aktivní stárnutí v praxi aneb Nebojte se mezinárodních workshopů

**32 Zdraví —** Nachytejme si dostatek fotonů

**34 Kalendář akcí**



AGE MANAGEMENT – časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce, aktivním stárnutí a mezigenerační toleranci  
[www.age-management.cz](http://www.age-management.cz)

**Vydavatel:** ANTECOM

ANTECOM s.r.o.,  
Blatenská 2166/7, Praha 4, IČ: 2836 2926  
[produkce@antecom.cz](mailto:produkce@antecom.cz)  
[www.antecom.cz](http://www.antecom.cz)

**Tel./fax:** +420 272 935 558

**Redakční servis:** +420 602 313 176

Vydáno v Praze jako dvouměsíčník.  
MK ČR E 20841 / ISSN 1805-5524

**Šéfredaktorka:** PhDr. Jana Jenšíková,  
jednatelka společnosti ANTECOM  
**Vedoucí redaktorka:** Mgr. Hana Kejhová  
**Redakce:** Mgr. Miloslav Jenšík, Mgr. Daniel Libertin,  
PhDr. Věra Vortelová, PhDr. Jozef Gáfrík, CSc.,  
Mgr. Luboš Y. Koláček, Veronika Nováčková  
**Grafická úprava:** Hana Melčová  
**Produkce:** Mgr. Marek Jenšík  
**Marketing:** HOLDERIN INVEST s.r.o.  
**Tisk:** Tiskárny MAESTRO, spol. s r.o.  
**Distribuce:** V.R.V. s.r.o.

Za obsah inzercí zodpovídá inzerent. Žádné části textu nebo fotografií nesmí být používány, kopírovány nebo jinak šířeny v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.



# EPIŠTOLY

## k mladým manažerům

K tomu, abychom se učili, čemu je třeba, se mi žádný věk nemůže zdát pozdní.

Kdekdo se tenkrát cítil být velkým manažerem, ale málokdo věděl, co to obnáší. A ne, že bychom se s tím nesetkávali podnes...

Pokud někdo dává přednost původnímu znění: ad discendum quod opus est nulla mihi aetas sera videri potest. Česky nebo latinsky, ta veskrze pozitivní myšlenka mi přijde jako stvořená pro předznamenání dnešní meditace. Komu za ni poděkovat?

Do jednoho dopisu ji vložil filozof a raně křesťanský teolog Aurelius Augustinus (354–430). Pocházel z Kartága, města nejprve vyvráceného ze základů římskými dobyvateli, leč později obnoveného tím největším z celé jejich historické řady, Gaiem Juliem Caesarem. Ve čtvrtém století našeho letopočtu bylo Kartágo třetím největším obchodním centrem mocné říše. Vedle dalších předností proslulo i vyhlášenou školou řečnického umění. Právě na té autor oné věty učil už ve svých dvaadvaceti letech! A když se v devětadvaceti vydal do mateřské země impéria, předcházela ho už pověst originálního myslitele. Plně jí dostal: do dějin filozofie se zapsal jako tvůrce syntézy antického myšlení a křesťanského pohledu na svět.

**Jeho myšlenka, kterou jsem si vypůjčil do úvodu dnešních epištol, mě vrátila na chvíli zpátky do doby prudké a pronikavé invaze informačních technologií. Ta vytěsnila spoustu odchovanců světa psacích strojů a klasických telefonů (když se přidržíme sportovní terminologie) do postavení mimo hru.** Tento způsob hledání nového řádu věcí – řečeno s Vladislavem Vančurou – zdá se mi poněkud nešťastným. A ještě mnohem nešťastnější mi připadá, že

tak na problém nenahlíželi a nenahlíží pouze přemnozí, často věru nepřiměřeně sebevědomí mladí „ajtáci“, leč také nezanedbatelná rezignující část postižených příslušníků starších ročníků.

Vzpomínkami na počátek devadesátých let minulého století, který přinesl vpád počítačů do české žurnalistiky, se dávno už jen bavím. Na mém tehdejší působišti v už dlouho neexistujícím deníku ovšem jedna infarktová situace střídala druhou a nejvíc jsem v tom létal já jako sekretář redakce, čímž pádem organizátor jejího každodenního chodu.

**Převratná změna způsobu práce na nás spadla ze dne na den, bez varování a také bez byt' jen letmé předběžné přípravy lidí i potřebného vybavení.** Vydavatel se prostě výhodnějšími podmínkami nechal přes noc zlákat k přechodu z jedné tiskárny do druhé, která tradiční „horkou“ sazbu už nahradila počítačovou technologií; pranic se přitom netrápil tím, jaké trampoty svým zbrklým rozhodnutím redakci způsobí. Kdekdo se tenkrát cítil být velkým manažerem, ale málokdo věděl, co to obnáší. A ne, že bychom se s tím nesetkávali podnes...

Ten tehdejší něco přece jen tušil; posílil redakci ještě jedním zástupcem šéfredaktora, který sice do té doby noviny jen čítal, zato však právě prošel komputerovou stáží v San Francisku. Poté, co selhalo pár jeho zmatených pokusů o zásahy do chodu redakce, omezil se k její-



mu prospěchu zejména na vyprávění o výletu z Čech až na konec světa komukoli, kdo měl čas mu naslouchat. Daleko cennější akvizicí, v těch z kloubů vymknutých dnech přímo životně důležitou, se ukázala být hrstka dívenek po maturitě, které už uměly pracovat s počítačem, a tak od rána až do pozdních večerních hodin chudinky přepisovaly na diskety papírové texty, které dál chrlili redaktori. Jednotlivé komputery v tomto pojetí ale byly vlastně jen chytrými psacími stroji s pamětí. O jejich rozšíření na celou redakci a vzájemném propojení náš apoštol sice napořád kázal, ale to bylo tak zhruba všechno, co pro to dělal.

Nějak jsem to klopýtání ve zdraví přežil, popravdě jsem však tenkrát v podvědomí na počítače načas maličko zanevřel. Byly v tom nevinně, samozřejmě. Jenže vykládejte to nešťastníkovy, který musel dnes a denně sám podstupovat i řídit nevyhnutelné dvojí čtení a krkolomné opravování textů. Vytvářelo to věčnou časovou tíseň, ve které se snadno rodí zbytečné chyby. Také mi notně brnkalo na nervy pár kolegů, kteří si rychle osvojili práci na počítači a jen proto začali sami sebe jaksi samozřejmě považovat za vycházející redakční hvězdy. Na mně pak

bylo, abych jim vysvětloval, že povrchní blábol na disketě (či později na flešce) se od povrchního blábolu na papíře kupodivu ničím neliší... A tak jsem jednoho krásného dne ze srdce rád kývl nabídce odjinud, abych sestavil nakladatelskou redakci a rozjel její práci podle vlastních not. To byla docela jiná káva! Došlo i na počítače. V klidu, krok za krokem, jako v jiných redakcích, které se nenechaly vláčet zmateným přetrhádivstvím.

**V redakci jistého deníku přistoupili k přechodu na počítače vskutku metodicky. Nezanedbali nic, ani věkovou hranici, do které byl povinný.** Do padesátky jej museli zvládnout všichni, ze starších jen dobrovolníci. Tenkrát mi to rozhodnutí přišlo velice moudré, a jak by také ne, vždyť i já bych byl u nich už pěknou řádku let patřil mezi ty, kteří si směli vybrat.

S odstupem času jsem dospěl k jinému úhlu pohledu. Co se na první pohled jeví (a co je tak mimo jakoukoli pochybnost míněno) jako noblesní ohleduplnost a tolerance hodná následování, může snadno skrývat čertovo kopýtko faktické diskriminace. A nic na tom nemění, že diskriminace neúmyslné – ba právě naopak, diktované těmi nejušlechtilejšími úmysly!

**Hranice aktivního věku je velice flexibilní, případ od případu se posunuje podle vůle k aktivitě jednoho každého z nás.**

A kdo v aktivním věku hledá trvalé uplatnění ve světě informačních technologií, nemá na vybranou. Říkat mu „klídek, ty už nemusíš, tebe se to netýká“, znamená vlastně „tebe už můžeme klidně nechat dožít, vždyť to přece není nadlouho“. Ta laskavost (a proč ji hned podezírat ze zlého úmyslu?) mu ve svých důsledcích bere šanci. Počítačové zasvěcování člověka, který se blíží seniorskému věku, musí nepochybně brát ohled na jeho lety zažité stereotypy a proběhnout volnějším tempem, ale ve skutečnosti je pro něho velkým darem. A mnohdy se ukáže, že ještě větším darem pro tým, který se k němu neobrátil zády.

Přečtěme si ještě jednou slovo od slova motto dnešního zamyšlení. Stojí za to, je v něm veliká pravda. A když už jsme začali latinou, skončeme antickým příslovím: nil volenti difficile – nic není obtížné tomu, kdo chce. I když je ho někdy zkraje nutné drobet šetrně postrčit...

*Miloslav Jenšík*

Co se na první pohled jeví (a co je tak mimo jakoukoli pochybnost míněno) jako noblesní ohleduplnost a tolerance hodná následování, může snadno skrývat čertovo kopýtko faktické diskriminace.

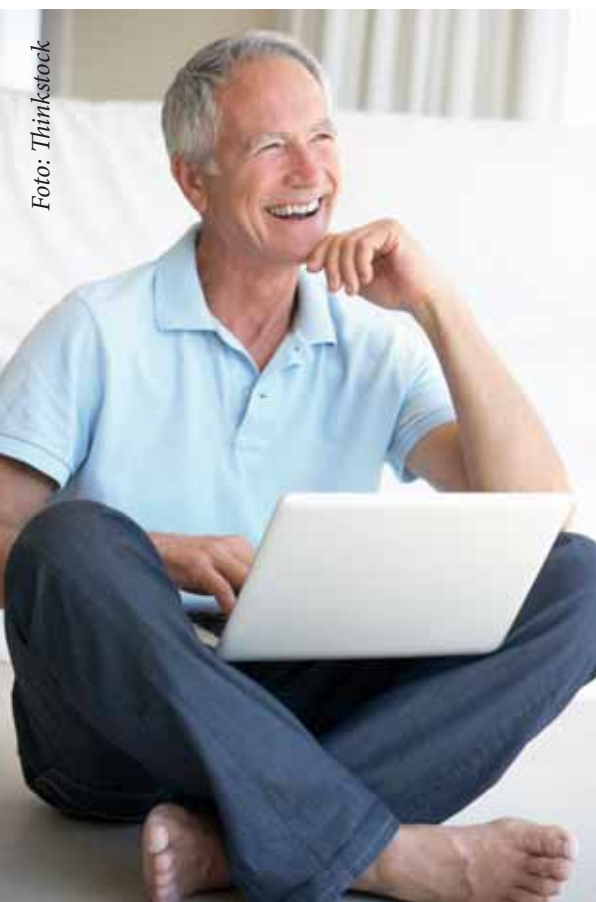


Foto: Thinkstock

# Radosti i starosti rodinného podnikání aneb **Nečekejme okamžité zisky, budujeme trvalou hodnotu**

**V rukou  
rodinných  
firem se  
v současnosti  
nachází  
přibližně  
80 procent  
světového  
podnikání.**

Zatímco na Západě je tradice rodinných firem zakořeněná, u nás se mladí do rodinného podniku tak nehrnou. Mnohdy se raději vydají snazší kariérní cestou v zavedené firmě, kde nenesou tak velkou zodpovědnost nebo mají možnost z rozjetého vlaku kdykoli vystoupit. V „normálním“ zaměstnání mohou mít větší pocit samostatnosti a nezávislosti. Často totiž mladým nástupcům může zakladatel rodinné firmy svazovat ruce, uzurpovat si pravomoci a soužití nemusí být bez konfliktů. Rodinná firma však může fungovat i opačně – společně budované dílo utuží vztahy, posílí hrdost na jméno rodiny a rodinný nástupce má automaticky výhody před manažery zvenku.

## **Na předání firmy myslíte léta dopředu**

Majitelé českých firem málo myslí na to, komu předají žezlo, když zestárnou nebo je přemůže únava po desítkách let dřiny. Přitom jde o rodinné zlato, protože do díla vložili energii svého života a nemálo peněz. Jenže postoupit firmu někomu jinému není maličkost.

Takový majitel by si měl podle odborníků položit několik otázek: Chci firmu skutečně předat? Jsem ochoten omezit svůj vliv na její chod? A co budu dělat s časem, který získám? Změnit návyk pohybovat se v nějakém prostředí, rozhodovat a určovat strategii firmy je často pro spoustu vlastníků neřešitelný. „Pokud podnik dosáhne určité velikosti, je potřeba, aby se jeho majitel začal cíleně soustřeďovat na strategická rozhodnutí. Provoz a operativu je vhodnější přenechat profesionálnímu managementu,“ vysvětluje Jiří Moser, řídící partner PwC v Česku.

„Rodinné firmy budují majitelé s vidinou dlouhodobé perspektivy. Jejich cílem obvykle neby-

vají okamžité zisky, ale snaha vystavět trvalou hodnotu, která se bude předávat z generace na generaci,“ říká Milan Bláha, partner společnosti KPMG Česká republika.

V rukou rodinných firem se v současnosti nachází přibližně 80 procent světového podnikání. Na chodu českého hospodářství se firmy v rodinném vlastnictví podílejí zhruba z jedné třetiny. Ke světovým rodinným podnikům se řadí Henkel, C&A či pivovarnická skupina Anheuser-Busch, mezi přední české hráče patří například KOH-I-NOOR HARDTMUTH, AGRO CS nebo potravinářský výrobce Emco. Jedním z dalších příkladů úspěšné rodinné firmy je třeba krnovská firma otce a syna Samarasových, kteří vrátili a znásobili věhlas Kofoly. Za rodinnou společnost, nebo spíše impérium, se dají považovat i firmy otce a syna Komárkových, majitelů železáren, naftových dolů. Rodinné firmy nalezneme v nejrozmanitějších oborech.

Na konci minulého roku byla jako „Rodinná firma roku 2012“ oceněna Liva Předslavice, která se zabývá prodejem a servisem zemědělských stro-

jů. Jejím zakladatelem je Václav Jungwirth a působí na trhu 21 let. Jak dlouho ve firmě chystali nástupnictví? „Od zapojení obou synů do práce, tedy od začátku. Oba věděli, že se jedná o firmu rodinnou, ve které budou pokračovat. Znamenalo to, že na prvním místě je jméno firmy a její pověst,“ odpovídá Václav Jungwirth starší a specifikuje, co je nejtěžší při zapojení členů rodiny do podnikání. „Je nutné si vybudovat zázemí v rodině s rozdělením úkolů. K tomu byla nutná spolupráce s mojí manželkou, i když ve firmě nepracovala.“ Naštěstí když se synové rozhodovali, zvítězila jejich zodpovědnost za rodinnou tradici a také vidina stabilního zaměstnání.

## Jak vypadá typický vlastník hledající nástupce

Typickému podnikateli v Česku, který tento úkol aktuálně promýšlí, je dnes mezi 50 až 70 lety. Jsou to ti, kteří v 90. letech zakládali firmy. Řada z nich

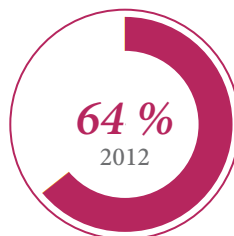
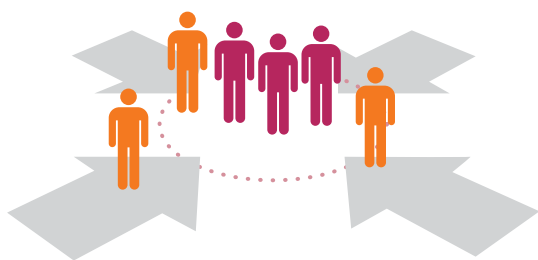
nyň řeší, zda firmu převezme syn, dcera, investor nebo fond. „V poslední době roste zájem o poradenství, jak efektivně mezigeneračně převádět nashromážděný kapitál,“ říká Jaroslav Havel, partner advokátní kanceláře Havel&Holásek. Každá firma by měla mít naplánováno, co se stane s podnikem v případě dlouhodobé nemoci majitele, úmrtí, rozvodů nebo sporů v rodině, aby nebyl jeho chod ohrožen. Za zvážení stojí i uzavření „předmanželské smlouvy“ v případě vystoupení ze společného podniku.

Svou radu z praxe připojuje i Václav Jungwirth: „Poradil bych rodinnou dohodu. Vyřešení vztahů mezi dalšími nástupci s možností zachování celistvosti rodinné firmy, tak aby všichni rodinní příslušníci pochopili vážnost tohoto okamžiku zvláště v dnešní složité době a společně se podíleli na rozvoji firmy. Jsem optimista. Vyplatí se to.“

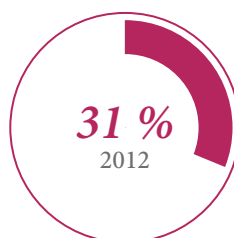
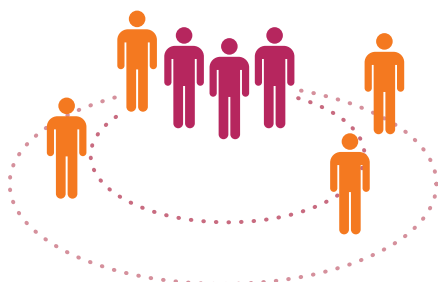
Na změnu by podle Davida Borkovce z PwC měly být připraveny také další zainteresované

**Je nutné si  
vybudovat  
zázemí v rodině  
s rozdělením  
úkolů.**

*Do vedení firem se zapojuje profesionální management,  
který není z rodiny*



*Vlastníci motivují zaměstnance a členy vedení, kteří nejsou z rodiny,  
možností podílet se na zisku*



Zdroj: PwC

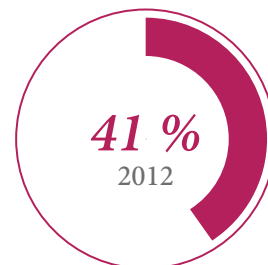
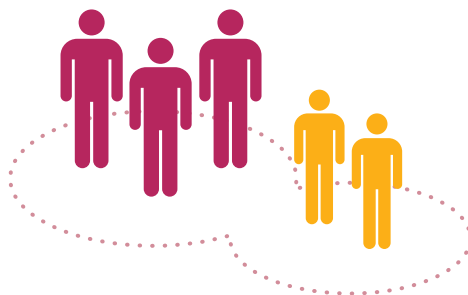
## Které oblasti rodinné firmy ošetřit

V základních pravidlech pro řízení rodinných podniků by měly být obsaženy následující oblasti:

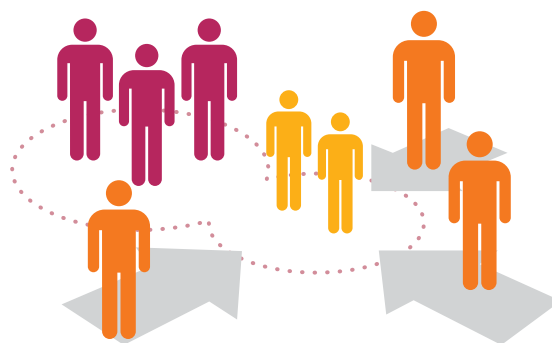
- definice vize rodinného podniku;
- definice zásad vedení rodinného podniku (rozhodování, způsoby řízení, zaměstnanecká politika, etický kodex, sankce);
- definice odpovědností jednotlivých členů rodiny, které souvisejí s držbou vlastnických podílů v podniku;
- definice postavení a úkolů jednotlivých členů rodiny v rámci podniku;
- ustanovení dozorčích orgánů, jejich složení, odměňování a určení odpovědnosti jejich členů;
- ustanovení vedení podniku, jeho složení, odměňování a určení odpovědnosti jeho členů;
- metoda stanovení zisku a způsob jeho rozdělení;
- možnosti převodu vlastnických podílů a způsobu vystoupení z vlastnické struktury;
- metoda oceňování vlastnických podílů při jejich převodech;
- jednomyslné písemné schválení základních pravidel pro řízení rodinného podniku.

zdroj KPMG

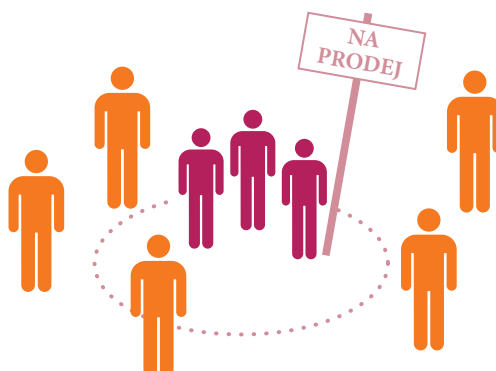
### Předat vlastnictví další generaci



### Vlastnictví převeze další generace, ale do vedení zapojují profesionální management



### Prodej anebo IPO



Zdroj: PwC



osoby ve firmě. „Nástupce by měl být zaměstnanci akceptován stejně jako původní šéf. Důvěra v podnikání hraje důležitou roli a nerodí se „přes noc“. Dodavatelé, zákazníci i banky si potřebují důvěru k novému vedení znovu vybudovat,“ zdůrazňuje Borkovec. Zde se zakladatelé firmy vyplatí poctivost při posuzování svého potomka nebo příslušníka rodiny.

Majitelé rodinných firem si stěžují, že problémem často bývá vzdělávání rodinného příslušníka a jeho kariérní rozvoj. Ve velké korporaci je například rotační kolečko, kariérní plán, sdílení zkušeností s kolegy. To může být v malé firmě problém a pak je zásadní absolvování kvalitní školy a bohaté kontakty v oboru, které vynahradí chybějící podnikatelské prostředí. Podnikatelský duch je navíc trochu jiná kvalita než nalinkovaný postup po kariérním žebříčku v zavedené společnosti.

## Príslušnost k rodině není kvalifikace

A stále je nutná otázka kardinální: Má nástupce skutečně zájem firmu převzít, nedělá to jen pod tlakem rodiny nebo situace? O tom, že nejde o jednoduchou věc, svědčí zkušenosti ze zahraničí, kde kontinuita rodinných firem nebyla zpřetrhána a tamní trh má s tímto fenoménem více zkušeností. Například studie amerického Institutu rodinných firem ukazuje, že pouze 30 % společností přežije po předání druhé generaci, jen 12 % ve druhé a pouhá 3 % firem se dostanou za čtvrtou a další generaci.

V Česku zatím není zvykem myslet včas na vlastní smrt a na to, co se stane s firmou. Například na konferenci zaměřené na mezigenerační převod kapitálu, které se účastnilo několik desítek podnikatelských rodin, na otázku Jana Prachaře, šéfa české pobočky Bank Gutmann, odpověděl pouze jeden účastník, že má sepsanou závěť a využívá nějakou specifickou formu budoucího transferu majetku. V této věci mají čeští majitelé firem málo praktických zkušeností. Navíc představa, že „otec“ či „matka“ jako zakladatelé firmy přestanou rozhodovat o jejím fungování, je pro naprostou většinu šéfů citlivá.

V posledních letech provádí systematické výzkumy v této oblasti společnost PwC. Podle jejích údajů více než čtvrtina rodinných firem po celém světě změní v následujících pěti letech majitele. Přibližně polovina z nich by měla zůstat v rodině. PwC se však pustila i do českého průzkumu názo-



rů generálních ředitelů, v němž získala odpovědi od stovky respondentů a majitelů nejvýznamnějších společností působících na českém trhu.

Třetina majitelů českých firem plánuje v nejbližších dvou letech změny ve vlastnické struktuře své společnosti nebo je právě provádí. Další více než desetina vlastníků hodlá svou firmu prodat či předat dalším generacím v delším časovém horizontu. Změna vlastnické struktury ale není snadný proces. Dvě pětiny majitelů mají připravený plán nástupnictví. Další pětina z oslovených se chystá takový plán teprve připravit.

## Učte nástupce všemu potřebnému

Vyplatí se rodinného příslušníka včas zapojit do chodu firmy, pokud má o takovou odpovědnost vůbec zájem. Jde totiž o dlouhodobý závazek, někdy dokonce celoživotní. K tomu, aby se odpovědně rozhodl, potřebuje rozhled, znalosti a provedení všemi oblastmi podniku. Takový následník také ocení, když mu jsou svěřeny pravomoci, což často není pro zakladatele firmy snadné. Majitel musí chtít změnu opravdu provést. Osobní podpora nástupce je pro zdar změny klíčová. Předání firmy má promyšleno například Eva Štěpánková, majitelka kosmetické firmy Ryor. „Moje dcera projde všemi stěžejními odděleními a za pět let bych jí chtěla

**V Německu převládá názor, že „ne rodina, ale rodinná firma je základ státu“.**

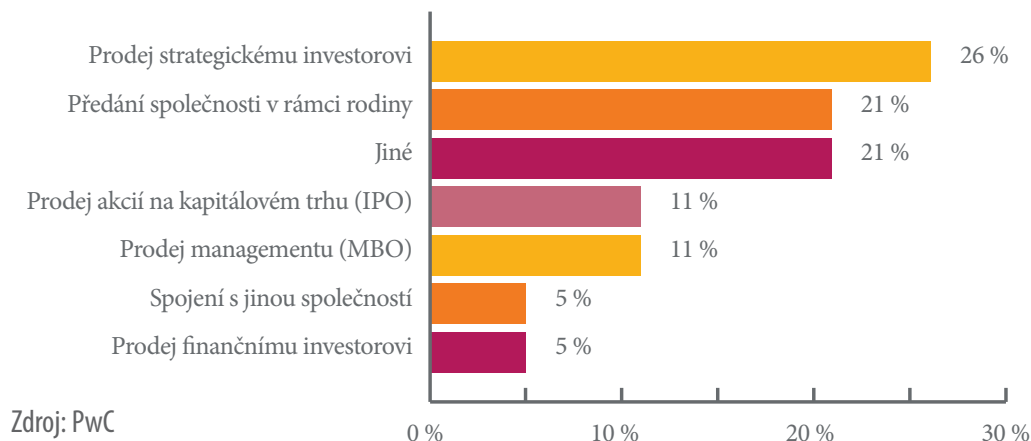
## Otázka nástupnictví

■ Jedním ze základních pilířů úspěchu rodinného podniku je včasné vyřešení nástupnictví, nejlépe ještě před odchodem nejstarší manažerské generace na zasloužený odpočinek.

■ Nejsou-li k dispozici žádní rodinní příslušníci z nástupnické generace nebo panuje-li názor, že nejsou dostatečně kvalifikováni, zaměstnávají rodinné podniky, a některé téměř výhradně, stále častěji externí manažery.

■ Následnictví by mělo být upraveno takovým způsobem, aby i v nepředvídaných případech vše probíhalo hladce. Včasné určení a vymezení majetkových práv může výrazně omezit majetkové a dědické spory.

## Plánujete změny ve vlastnické struktuře?



vedení předat,“ říká. Sama se pak bude věnovat vývoji nových produktů. V každé firmě se ale takový elegantní převod nezdaří.

Více než čtvrtinu firem podle výzkumů PwC (26 %) koupí strategický investor. Více než desetinu (11 %) firem odkoupí stávající management (jde o takzvaný management buy-out, MBO). Tato varianta je v poslední době čím dál populárnější a bývá spojena se vstupem dalšího investora, protože schopnost managementu financovat koupi bývá obvyklým a častým problémem. Další více než desetinu společností hodlají jejich majitelé předat novým vlastníkům prostřednictvím

primární emise akcií (IPO). Obvykle však firmy hledají tímto způsobem spíše nový kapitál na rozvoj. Každá dvacátá firma se pak spojí s jinou společností. Pět procent vlastníků plánuje prodat svou společnost finančnímu investorovi. Odborníci tvrdí, že je pro rodinnou firmu někdy složité dlouhodobě motivovat a angažovat najatý management. Proto jsou stále častější domluvy o určitém podílu na zisku. To, že je rodinný příslušník automaticky zvýhodňován, nemusí každému manažerovi přicházet zvenku dlouhodobě vyhovovat.

## Když dojde na prodej firmy, sentiment musí stranou

Existují různé metody, jak zjistit hodnotu firmy – od současné hodnoty aktiv přes očekávanou hodnotu cash flow až po výsledky ocenění či transakcí společnosti podobného typu. Někdy bývá problém, že je pohled majitele firmy zastřený sentimentem a hodnota firmy na trhu může být nižší, než si představuje. Při složitých transakcích prodeje firmy se často ocitá v situaci, kdy proti němu stojí mnohem zkušenější investoři. Získat dobré právní zástupce není snadné a stojí to také nemálo finančních prostředků. Čím chladnější hlava, strůzlivost a pořádek ve financích i vzájemných vztazích mezi členy rodiny, tím snadněji se tyto věci řeší. Někdy klidu v rodinné firmě pomůže, když do ní vstoupí názor nezátížený emocemi ani rodinnou historií.

Zajímavá je praxe a personální politika z Itálie, kde rodinné podnikání představuje až 95 procent všech podnikatelských subjektů a má v Evropě silnou tradici. Podobně je tomu i v Portugalsku, Německu a Francii. V Itálii je třetina





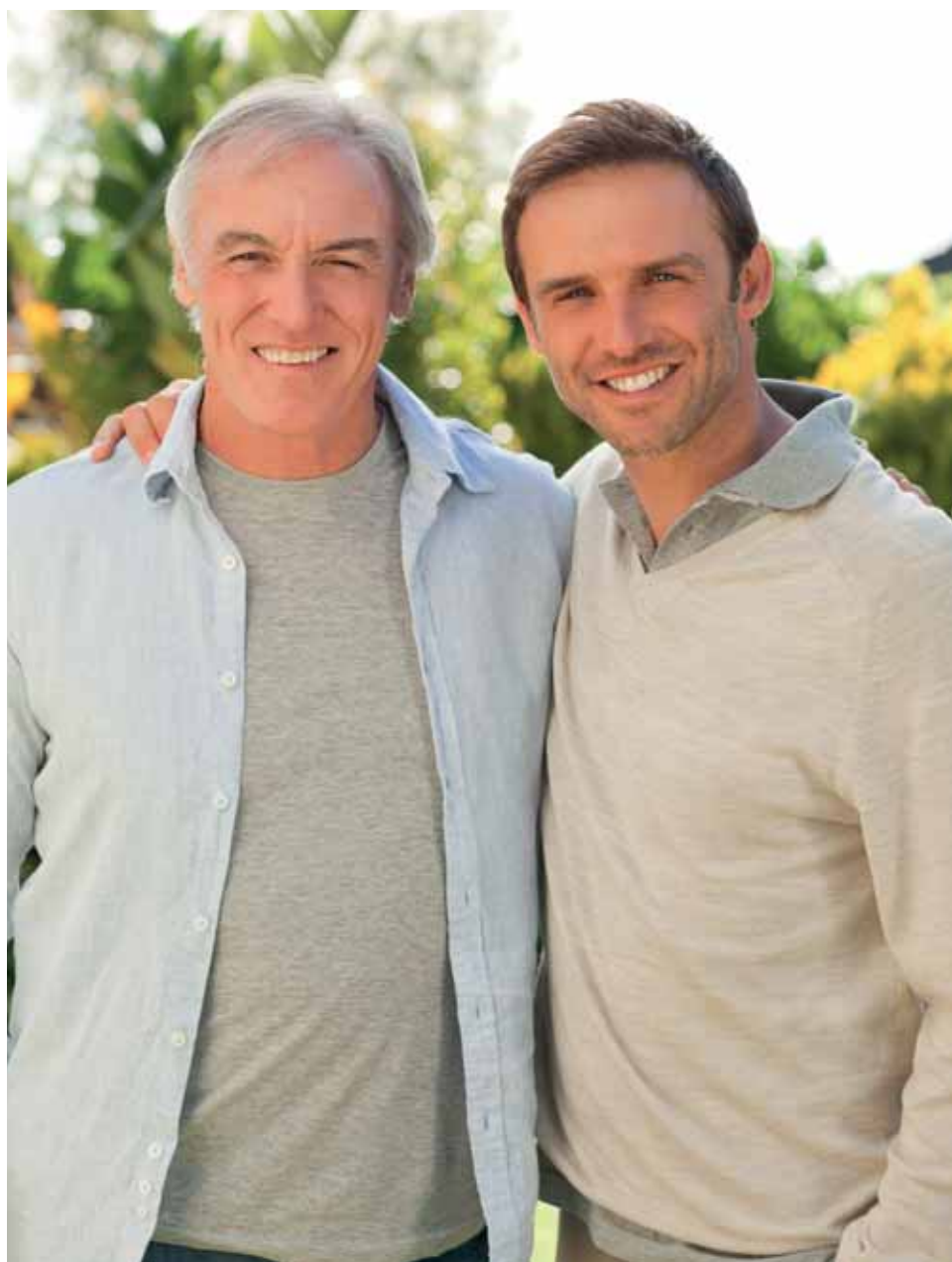
fírem řízena kolektivním orgánem. Pouze 8,7 % jich má pozici generálního ředitele (ale 19 % velkých fírem a 32 % fírem kotovaných na burze). Generální ředitel je skoro vždy někdo mimo okruh rodiny. Výzkumy ukazují, že menší firmy jsou ziskovější, je-li lídr firmy z rodiny, u větších společností je to přesně naopak. Podle personalistů je zásadní, aby uměl majitel firmy rozpoznat okamžik, kdy jeho osobní přítomnost firmu spíše brzdí. Pak je čas situaci řešit.

V dobách otřesů jsou rodinné firmy jednoznačně stabilizačním prvkem hospodářství i společnosti. V sousedním Německu vytvářejí rodinné společnosti 40 procent HDP a zajišťují 65 procent zaměstnanosti. I když jde především o malé a střední podniky, přinášejí důležitou kvalitu, jakou jsou kontinuita podnikatelského záměru, zodpovědnost za dlouhodobou existenci firmy, silná firemní kultura, motivace spolupracovníků a v neposlední řadě cit pro potřeby okolí. Rodina je často také spjata s určitým regionem, neodejde tak snadno do jiné země třeba za levnější pracovní silou. V Německu například převládá názor, že „ne rodina, ale rodinná firma je základ státu“.

Průzkumy dále ukazují, že v budoucnosti plánuje jen 66 procent českých majitelů rodinných fírem zapojit do vedení externí manažery. Ve světě naopak sahají majitelé fírem po službách vrcholových manažerů mimo rodinný kruh celkem běžně. Ačkoli jsou Češi považováni spíše za skeptiky, majitelé rodinných fírem hodnotí svou hospodářskou budoucnost kladně. České podniky v soukromém vlastnictví považuje podle výzkumů za čím dál silnější motor ekonomiky 87 procent respondentů. Mezi účastníky průzkumu z regionu EMEA (Evropa, Blízký východ, Afrika a Karibik) tento názor naopak zastává 62 procent majitelů rodinných fírem.

Milan Bláha upozorňuje, že při vedení Češi nejvíce spoléhají sami na sebe. V rodinných firmách věří především vlastním manažerským schopnostem. Externího manažera by proto do vlastní firmy nepřijala více než čtvrtina majitelů těchto podniků. „Češi stále preferují rodinné příslušníky a zejména do nejvyšších funkcí nejsou ochotni dosazovat manažery zvenku. Rozhodovací pravomoci totiž chtějí mít pevně ve svých rukou,“ vysvětluje Milan Bláha. V rodině se prostě tak často netuneluje.

Text: Hana Kejhová  
Foto: Thinkstock



## Šťěstí přeje připraveným

*Základní stavební kameny úspěšného předání firmy*

Vlastník

Nástupce

Firma

Zaměstnanci, partneři...

Zdroj: PwC



## Eliška Hašková Coolidge: Chybí nám důvěra

Paní Eliška Hašková Coolidge je půvabná, nesmírně charizmatická osobnost. Náš předem domluvený rozhovor se měl uskutečnit v restauraci v pražské ulici Pařížská. Přišel jsem o něco dříve, a mohl jsem tedy sledovat její entré: Jakmile vstoupila do dveří, místní pánská obsluha se doslova zlomila v pase. Vítili ji jako velevýznamného hosta. Jako by vešel osobně některý z amerických prezidentů, pro něž ostatně plných osmnáct let pracovala. Poděkovala, rozhlédla se – a decentně mi pokynula na pozdrav. „To jste měl říct hned, pane redaktore, že tu máte schůzku s paní Haškovou,“ šeptá mi vzápětí náhle veleuctivý číšník, který mi předtím chladně nabídl jeden z volných stolků. „To bychom vás hned usadili jinam...“ Dostali jsme prestižní stůl a byli téměř dvě hodiny jaksepatří obskakováni. Tak dlouho trval náš rozhovor. Po úvodních zdvořilostních větách jsem začal s age managementem.

Společenské  
způsoby  
nejsou strojené  
či umělé.  
Pocházejí  
ze srdce,  
ohleduplnosti  
a respektu  
k ostatním.

**Současný trend ve spoustě našich firem upřednostňuje mladé a dravé manažery s „americkými“ školami, kteří často nemají patřičné zkušenosti v oboru. Ti starší a zkušenější se cítí být diskriminováni. Jaké jsou vaše zahraniční zkušenosti?**

Jistě mi dáte za pravdu, že ideální stav je tehdy, když ve firmě pracují staří i mladí, zkušení s nezkušenými, a vzájemně se od sebe učí. Chce to však vstřícnost a sebereflexi obou věkových táborů.

V té souvislosti si například vzpomínám na senátora Jaroslava Kubera. Když suverénně vyhrál volby poté, co dostal kolem osmdesáti procent hlasů, jedna novinářka se ho zeptala, proč ne kandiduje na prezidenta. A on odpověděl: „Na to já nemám.“ To byl první představitel našeho státu, kterého jsem slyšela takhle na rovinu se o sobě vyjádřit. To velmi respektuji! Proto měl těch osmdesát procent: lidé to cítí! Lidé nejsou hloupí, vycítí, jak vřelý je ten člověk. Také řekl: „Podívejte, já jsem žil v určité době a jsem tou dobou omezený. Třeba v jazykové výbavě...“ Ač jsem ho už dříve obdivovala, tímto vyjádřením v mých očích ještě stoupl. Podobný přístup bych očekávala i od ostatních českých politiků, aby ukázali trošku pokory, že nikdo není doko-

nalý, že každý se učí. A podobně by měli vystupovat i starší zkušení manažeři.

**Vztahujete to i na sebe?**

Podívejte, mně je dvaasedmdesát let, a každý den objevím něco, co neumím a co mě obohacuje... Doopravdy si myslím, že když každý z nás přestane cítit, že roste a že se zdokonaluje, je to k jeho škodě! Je to velká životní ztráta, když si tohle člověk neuvědomuje.

**V tom je tedy jedno z tajemství kouzla vaší osobnosti?! Ostatně jak to děláte, že máte stále tak výjimečný šarm a půvab?**

Žádné tajemství. Ale je fakt, že jednu věc mi rodiče i život ukázali: Nejdůležitější je to, co máte uvnitř v sobě. Chce to na sobě neustále pracovat a nedat se.

Povím vám příběh: Karolíny Peake se kdosi dotázal – na nějaké snídani, tuším, že Kanadské obchodní komory – jak to, že taková křehká žena může být tak úspěšnou členkou vlády mezi tolika silnými muži. A ona odpověděla: „Uvědomuji si, že musím být tvrdší a tvrdší a že nesmím tolik pochybovat.“ A já jsem do toho vstoupila před celou tou velkou síní nahlas, protože mi to nedalo:



„A já doufám, že naopak budete o sobě nadále pochybovat!“ Protože to je ten problém, který mají naši státníci, že o sobě nepochybují! Že se každý den nedotazují: Tak co jsem udělal? Co jsem řekl? Bylo to správné? Jak to lidé chápali? Opravdu se s tím moje svědomí ztotožňuje? Člověk se musí sám sebe ptát, jestli je správné to, co dělá.

### **Každý den hodnotíte své skutky a svá rozhodnutí?**

Určitě, to často dělám.

**Mimochodem: „S pevnou vůlí k vytčenému cíli“ je heslo napsané dodnes na pražském domě, který kdysi patřil vaší rodině a kde jste jako dítě žila.**

Ano, ten nápis byl pro můj život velice osudový.

**Navíc prý každý den cvičíte; na Šumavě, kde jste dnes doma, chodíte běhat, dlouho jste jezdila na koni, v Americe jste hrávala tenis, dokonce v Camp Davidu... Máte velikého sportovního ducha, což je nesporně základem vaší fyzické svěžesti. Jaký sport máte nejraději?**

Můj oblíbený sport je dnes aerobik, který mi pomohl i v těžkých chvílích rozvodu, protože jsem tehdy odmítla veškeré zklidňující prostředky.

### **Tak špatně jste to nesla?**

To bylo hodně těžké období mého života, protože jsem žila s manželem přes dvacet let a velice jsem ho milovala. Pak přišla rozluka. Rozvod trval do roku 2001 a tehdy jsem velmi zanevřela na muže... Až roku 2005 jsem potkala jednoho, kterého jsem vlastně znala vždycky. Jsme spolu, i když někdy je to těžké – přes oceán, ale jednou jede on sem, jindy já tam. Nedívala jsem se tehdy na to, co nemám, ale na to, co mám. Mám úžasnou dceru, která se uměla přizpůsobit náhlé životní změně. Velice razantně mě také posílila moje víra.

**Změna byla i v tom, že jste se ocitla relativně bez prostředků, skončil bezstarostný, finančně zajištěný život v proslulé americké rodině Coolidgeů. Ocitla jste se s dcerou v Česku a musela jste se o sebe postarat.**

Snažila jsem se pracovat, nejprve v nově otevřeném hotelu Marriott na pražském Žofíně, kde bylo třeba vybudovat lepší catering. Potom mne někdo požádal, abych napsala svoje paměti. Staly se bestsellerem. A pak mne vyzvali, abych kandidovala do Senátu. Úspěšně v prvním kole, ve druhém kole jsem byla poražena. Znovu jsem se musela rozhodnout, co budu dělat dál. Tehdy jsem zjistila, že to nejdůležitější, co v Česku po

čtyřiceti letech izolace od světa chybí, je úroveň společenského chování. A tak jsem se rozhodla, že budu šířit znalosti protokolu.

**Vaše aktivita se ukrývá pod názvem „umění a management společenského chování a diplomatického protokolu“, což soukromě vyučujete. Začala jste učit lidi, jak se mají oblékat, jak se mají chovat. Jste tedy v zásadě podnikatelkou?**

V malém. Úplně v malém.

### **Kdy jste s vyučováním začala?**

Nejdřív jsem učila ve zdejší diplomatické akademii, ale tu zrušili. Musím říct, že mne strašně potěší a v mém věku posílí, když se setkám s mladou ženou, která před patnácti lety prošla mým školením v diplomatické akademii – a je z ní krásná, úspěšná a sebevědomá žena. Zrovna nedávno, na setkání Asociace malých a středních podniků s potenciálními prezidenty jsem v pražském hotelu Ambassador jednu takovou potkala. Přišla za mnou a říká: „Vy si mne asi nepamatujete, ale učila jste mne.“ Ona byla úžasná, zcela nezávisle myslící, krásná vzhledem i duší. Perfektní mladá žena.

**Co je základem takové osobnosti? Co všechno je učíte, co předáváte sama ze sebe?**

Učím zcela banální věci, jako třeba držení vidličky nebo chování u stolu... Ale učím i ty hodnoty, které z té perfektní ženy vyzařovaly, protože jsem na nich vyrostla a je to celý můj život.



**Hodně záleží na tom, co si vezmeme do hlavy a jak si to naprogramujeme. To další záleží na tvrdé práci, protože bez tvrdé práce to nejde.**

Myslím si, že jsme ztratili dvacet let hlavně v tom, že jsme se snažili dát našim dětem, co jsme sami neměli, a zapomněli jsme jim dát to, co jsme měli.

**Však se o vás ví, že vy sama prý z etikety neslevíte nikdy: Jedna vaše žákyně, která s vámi byla v Americe, řekla nedávno na televizní kameru, že i kdyby bylo čtyřicet stupňů nad nulou, oblečete si punčochy a lodičky s plnou špičkou.**

Neslevím. Ale není to jen o punčochách a lodičkách. Je to spíše o znalosti toho, kdy se slevit může a kdy ne.

**Vraťme se ještě k oné struktuře zaměstnanců, ke kombinaci zkušených pracovníků a mladých „dravců“, o níž jste říkala, že ideálně má být smíšená. Tohle funguje i v Americe?**

Určitě. Absolutně.

**Tam se tedy nemůže stát, že by snad člověk nad padesát let nenašel práci jen kvůli diskriminaci svým věkem?**

Ne, tam určitě ne! Ale musí vědět přesně, co chce a i přes překážky za tím naplno jít. Nejsem pro vůbec žádné kvóty. Jsem i proti kvótám pro ženy, a to velice, velice silně! Myslím si totiž, že každý člověk se musí prosadit jako individualita. Hodně záleží na tom, co si vezmeme do hlavy a jak si to naprogramujeme. To další záleží na tvrdé práci, protože bez tvrdé práce to nejde.

**Co když ale tohle všechno v našem člověku je, a přesto ho odmítnou kvůli věku?**

Nesmí to vzdát. Nedat hlavu do dlaní a nebrečet! Ať zkusí cokoli, třeba i nabídnout své služby nějakým neziskovým organizacím, ať se dá třeba na charitu, otevře mu to nové možnosti.

**Vy tedy věříte, že každý si nakonec najde tu správnou, „svoji“ cestu?**

Pokud chce. Ale nesmí jenom chtít, musí pro to i něco udělat. Říkat si „já chci“, to je málo. To slovo „chci“ se mi nelíbí... Celé to není o „já“ a není to o „chci“. Jde o to si v hlavě ujasnit, že něco dokážete, a pak pro to udělat vše potřebné. A dokázat to. Stanovit si krátkodobé cíle, které vás pak vedou k dlouhodobému úspěchu.

Také záleží na tom, co člověk hledá za práci. Taková padesátí-šedesátiletá žena má třeba úžasnou možnost starat se o děti v nějaké rodině, kde oba rodiče pracují. A když pak těm dětem dá všechno, lásku a pozornost, bude se cítit dobře. Víte, když dáte něco ze sebe, zdarma, nezištně a předem, vrátí se vám to jinak. Získáte životní odvalu, budete si věřit. My si mnohokrát nevěříme, zejména pak lidé, kteří mají přes šedesát. S tou charitou to myslím tak, že někde začnete

dobrovolně, a pokud budete tuto činnost dělat dobře, posílí vás to natolik, že budete moct dělat dál něco jiného. Správné cesty a možnosti se pak ukáží.

**U nás však hodně funguje obecný syndrom stěžování si a sebelitování...**

Ano. A to je špatné. To je negativní. To nám sílu ubírá.

**Základem je tedy pozitivní myšlení? Jako se svobodou: Pokud ji člověk nenajde sám v sobě, nebude ji mít nikdy?**

Ano, navíc je tu celá řada možností pro tyhle zkušené lidi, pokud chtějí pracovat, ale chce to vždycky stavět na důvěře. To je to slovo, které mi tady pořád strašně chybí. Je tu spousta závidí, která ničí život. Místo aby se lidé zabývali závidí, měli by se starat o to, co „já můžu udělat“!

**Řekněme tedy, že ve vaší škole vychováte pozitivní osobnost, dostane se do politiky – a teď kolem ní začnou bujet nejrůznější nešvary: korupce, lobbistické či stranické tlaky... Takového jedince pak nutí, aby se rozhodl proti svému svědomí. Jaké je tu řešení? Může buď „výt s vlky“, nebo odejít, anebo má i šanci něco změnit?**

Měl by se odvážně vyjádřit, stát si za svým, a pokud to nejde, měl by odejít. Jako John Hansler za doby prezidenta Nixona. Když ho tlačili, aby udělal něco, o čem věděl, že je amorální, řekl jednoduše „na shledanou“ a vybudoval jednu ze světově největších firem, Hansler Chemical.



# Eliščino desatero

## 1 Kdo jsem a čím chci být

Jen sami si můžeme pomoci. Můžeme si nechat poradit, ale zodpovědnost je na nás. My jsme programátory své mysli a aktivátory svých snů.

## 2 Nehleďte práci kvůli penězům

Když vás práce baví, peníze přijdou za vámi. Protože jste v rovnováze, naplnění pozitivní energií.

## 3 Určete si cíle

Dávejte si krátkodobé cíle a pak se za jejich splnění nezapomeňte odměnit. Každý propad je cesta k úspěchu. Myslete a dělejte vše pozitivně. Nevymlouvejte se. A v každé situaci nezapomínejte na své zdokonalení a na svůj fyzický vzhled.

## 4 Žijte v současnosti

Ráno vstaňte a řekněte si, kým chcete být, a poděkujte za to, co vám bylo dáno.

Jako zodpovědný člen společnosti přestupte týmovou spolupráci. Vřelé, poctivé vztahy dělají i pozitivní a produktivní vztahy.

## 5 Stále se učte

Vzdělávejte se celý život, čtete, rozšiřujte svůj svět, komunikujte.

## 6 Nikdo není dokonalý

Žádný člověk není dokonalý ani v dovednostech, ani v inteligenci, ani v kráse. Ale umět si nastavit priority, umět si říct o pomoc, umět naslouchat, vzít si mentora, nechat si poradit, nelitovat se, ale vzít si do hlavy vše, co chci udělat. Vše, co si v hlavě usmyslíme, je možné! Není ošklivá žena, jenom žena, která zanedbává svou krásu.

## 7 Pěstujte přátelství

Nepomlouvat, povídat si, udělat si na

přátele čas, projevit zájem, dodržet slovo, děkovat, chválit. Nenechat se odradit negativními kamarády.

## 8 Nikdy nezapomínejte na zdraví

Důležitý je životní styl (ne dieta!). Zdravě jezte a hodně se pohybujte na čerstvém vzduchu. I dlouhé procházky vás udrží ve formě.

## 9 Spěte

Zkuste si spánek vychutnat. Délka je pro každého individuální, podle mne je však optimální 7 až 8 hodin denně.

## 10 Najděte si čas pro sebe

Naučte se do kalendáře pravidelně psát „já“, což znamená, že si vždy najdete čas na sebe! Když nemilujete sami sebe, je těžké pak rozdávat lásku, radost a pochopení.

A to byl člověk, který neměl na boty, když začínal! Jeden boháč mu pomohl dostat se do World Business Clubu, protože viděl chytrého kluka. A ten teď dává sám, například podporuje privátní nemocnice pro léčbu rakoviny. Vidíte, a tak by měla společnost fungovat. Aby to lidi nepovažovali za samozřejmé, že vám někdo pomůže. Aby si pamatovali, že jim někdo tu cestu nahoru umožnil. Aby se uměli odměnit potřebným.

Ale to všechno chce odvalu. Odvalu, která se učí v dětství. A etiku.

### Jak se učí etika v útlém dětství?

Příkladem a chválou. Pozitivně, nikoliv negativně. Žádným strachem nebo hněvem. Budováním důvěryhodnosti a zodpovědnosti.

### Tedy děti jako jediná šance? Pokud se má u nás něco pozitivně změnit, je třeba začít s malými dětmi?

Tak. Proto se velmi snažím, aby se u nás etika dostala do školních osnov. Je strašně důležité, abychom se více věnovali dětem. Myslím si, že jsme ztratili dvacet let hlavně v tom, že jsme se snažili dát našim dětem, co jsme sami neměli, a zapomněli jsme jim dát to, co jsme měli. Navrhla jsem, abychom přes Americkou obchodní komoru (AmCham) umožnili firmám adoptovat školu pro etickou výchovu našich dětí, aby se to

stalo životem, aby to byla spolupráce mezi rodiči, učiteli a dětmi. Firmy si tím splní svou korporátní společenskou zodpovědnost.

Jsem přesvědčena, že je absolutně nezbytné, aby malé děti chápaly rozdíl mezi dobrem a zlem, aby věděly, jak se chovat podle vlastního svědomí, jak mít odvalu se k něčemu vyjádřit či přiznat se, i když je to může momentálně bolet. Raději svedeme chybu na někoho jiného. Pokud ale budeme svádět chyby na jiné, nikdy se z nich nepoučíme. Stane se to jedině, když si je přiznáme. Prezident Jefferson, který byl třetím prezidentem Spojených států a pradědečkem mé dcery přes šest generací, jednou napsal, že „naše mladá demokracie může mít ty nejlepší zákony a tu nejdokonalejší ústavu, ale pokud sežloutne způsob, sežloutne jak ústava, tak zákony“.

### A jistě se shodneme i na tom, že bychom měli naše děti učit, aby svou práci dělaly s láskou.

No samozřejmě! To je ta další věc. Říkám mladým, které učím a kteří začínají: Nikdy neberte žádnou práci jen kvůli penězům! Dělejte to, co vášnivě milujete, protože když děláte něco, co máte rádi, co vás doopravdy baví, peníze přijdou samy.

*Za rozhovor děkuje*

*Luboš Y. Kolářek*

*Foto: Archiv Elišky Haškové Coolidge*

Místo aby se lidé zabývali závistí, měli by se starat o to, co „já můžu udělat“!



# Starší nemusí „tweetovat“

**Stačí být v obraze, komunikovat  
a předávat zkušenosti bez mentorování**

V životě dostaneš tolik, kolik dáš. To je osobní krédo Hanky Velíškové, ředitelky lidských zdrojů společnosti KPMG Česká republika, která je mimo jiné i autorkou publikací Víc (různých) hlav víc ví a Rovné šance jako konkurenční výhoda. Jak ona vidí mezigenerační spolupráci?



## Mladí nebo staří. Nikdo to nemá lehké

**V Česku se mylně pojem age management používá spíše ve spojení se starší generací. Není to zavádějící, když se stále častěji hovoří také o „ztracené“ mladé generaci?**

Starší generace je skupinou, která se na trhu práce nejčastěji setkává s diskriminací. Proto se v souvislosti s age managementem hovoří zejména o ní. Ovšem pojem age management má širší rozměr. Ani mladí lidé bez praxe to nemají při hledání uplatnění snadné a je důležité, aby jim zaměstnavatelé vycházeli vstříc.

**Jak je to s odolností starší a mladé generace, jejich resiliencí?**

Zkušení personalisté často zmiňují, že současná mladá generace, která vyrostla v kultivovaném prostředí bez válek a vážných existenčních potíží, je ve srovnání s tou předchozí zhyčkanější. Odolnost je ovšem velmi individuální záležitost, nechtěla bych v tom generalizovat. Na druhou stranu dnešní mladí lidé disponují vyšším sebevědomím a nebojí se přicházet s nároky na podmínky, o které si zaměstnanci dříve nedovolili říct. Díky tomu dnes řada firem nabízí vyšší flexibilitu pracovní doby, možnost práce z domova nebo třeba fitness na pracovišti. A to je rozhodně pozitivní trend.

**Nemají to v současné době mladí v něčem složitější, třeba při vstupu na pracovní trh? Mnohému zaměstnavateli už nestačí jen maturita či znalost jednoho světového jazyka.**

Svět se globalizuje a to, co stačilo k úspěchu před dvaceti lety, už bohužel nestačí dnes. Chceme-li uspět před levnou konkurencí například z Číny, musíme nabídnout něco navíc. Anebo se smířit s platy a podmínkami čínských dělníků. Ale to by se nám asi nelíbilo. Ano, vstup na pracovní trh je těžší, ale zase je mnohem více možností se na něj připravit. Pokud mladí lidé vědí, že k úspěchu potřebují znalost angličtiny, proč se ji nenaučí? Přece není tak těžké najít si brigádu v Británii a po večerech tam chodit na kurz – o tom se nám, kteří jsme vyrůstali za železnou oponou, ani nesnilo. Na druhou stranu ovšem i mladí lidé, kteří na svém vzdělání pracovali, potřebují podanou ruku. Ve společnosti KPMG Česká republika pro čerstvé absolventy aktivně vytváříme pracovní příležitosti. Každý rok jich nabíráme téměř sto a postupně je učíme vše, co potřebují k výkonu práce auditora či daňového poradce. Víme, že investice do jejich

vzdělání a zaškolení se po čase bohatě zúročí v jejich produktivitě a loajalitě.

**Časopis Business Week napsal, že by manažeři mimo jiné měli také pomáhat mladým lidem zvládat stres. Jaké nástroje age managementu mohou poučení šéfové firem použít? A vyplatí se jim to?**

Zvládat stres se musíme učit všichni, nejen mladí nováčci. V úspěšné firmě je práce hodně a není snadné vypilovat si osobní efektivitu. Rozhodně je dobré, když v tom firma lidem pomáhá. A nejde jen o práci manažerů. V KPMG například mimo jiné nabízíme kurzy time managementu, konzultace s osobním koučem a v případě, že se někdo ocitne v tíživé osobní situaci, i pomoc psychologa.

**KPMG se soustředí hlavně na mladé talentované lidi, vysokoškoláky. Pozměnili jste nějak komunikaci s nimi? Vloni jsme spolu hovořili například o tom, že chcete víc využívat sociální sítě.**

Díky častému kontaktu se studenty víme, že pokud je chceme zaujmout, musíme volit jiný způsob komunikace než před deseti lety. Máte pravdu, mladá generace dnes například aktivně využívá sociální sítě, i KPMG Česká republika má tedy svůj profil na Facebooku nebo blog, kde zaměstnanci píšou o tom, jak se u nás pracuje. Uchazeči o zaměstnání stojí o autentické zážitky, proto pro ně pořádáme In-house workshopy, stínování manažerů a odborné stáže. V neposlední řadě zdůrazňujeme faktory, které jsou pro ně důležité – týmovou kulturu, využívání špičkových technologií, bohatou nabídku vzdělávání a rychlý kariérní růst.

**Většina firem předpokládá, že ženy budou postupovat po kariérním žebříčku stejným způsobem jako mladí muži. Přitom chceme, aby zvládaly i roli matky. Účastníte se řady konferencí, přednášek. Máte návrh, nápady, zkušenosti z praxe, jak zohlednit potřeby této skupiny pracovníků? Nemám na mysli jen ženy-matky, ale třeba i mladé otce?**

Jsem ráda, že do své otázky zahrnujete nejen mladé matky, ale také otce. Sladění práce s rodinou je totiž dnes náročné nejen pro ženy. Moderní tatínkové se do výchovy zapojují stále aktivněji a i oni vítají možnost vyšší flexibility práce. Samozřejmě se ale tento problém častěji týká žen – a v KPMG Česká republika se jim snažíme vyjít vstříc. Umožňujeme jim zkrácené úvazky a sezonní zapojení do zakázek, což jim pomůže udržet kontakt s profesí i v době

Hana Velíšková řídí HR oddělení v KPMG, v minulosti pracovala jako HR ředitelka společností Raiffeisenbank a Allianz pojišťovna, jako senior HR manažerka společnosti GE Money a jako lektorka manažerských dovedností. Vystudovala Filozofickou fakultu UK a vzdělávací program pro profesionály v HR certifikovaný CIPD na Thames Valley University ve Velké Británii. Přednáší na MBA programu UK-MBA na Brno Business School na Vysokém učení technickém. Spolupracuje s Českou společností pro rozvoj lidských zdrojů, je autorkou mnoha odborných článků a publikací.

**Je skvělé mít  
v týmu vyzrálé  
spolupracovníky  
a manažery  
s nadhledem  
a zkušenostmi.**

Důležitá je podle mě výchova a vztahy v rodinách. Tam, kde spolu různé generace úzce komunikují a pomáhají si, negativní vztah k seniorům nevznikne.

mateřské a rodičovské dovolené. Ze stejného důvodu v nabídce firemních benefitů nechybí finanční příspěvky na školku a hlídání dětí.

## Zdůrazňujme spíše přednosti vyššího věku

**V Česku nebyla pro seniory situace nikdy tak komplikovaná jako nyní. Průměrný důchod je u nás něco přes 10 tisíc korun, ve skutečnosti na tuto částku dosáhne pouze třetina seniorů. Podniky často nechtějí zaměstnávat lidi nad padesát. Pomohly by finanční pobídky firmám či úprava legislativy?**

V situaci, kdy firmy dvakrát obrací každou korunu, finanční pobídky určitě fungují. Ruku v ruce s nimi by však měla jít přesvědčovací kampaň zaměřená na odbourání stereotypů, které stojí v pozadí věkové diskriminace. Znáám mnoho lidí, kterým je výrazně nad padesát let, a svou výkonností, entuziasmem a flexibilitou dokazují, že léta nejsou podstatná. Proč se tak málo mluví o výhodách vyššího věku pro zaměstnavatele? Přece je skvělé mít v týmu vyzrálé spolupracovníky a manažery s nadhledem a zkušenostmi. Osobně bych vo-

lila spíše tuto cestu podpory než jen finanční tlak.

**Koncept aktivního stárnutí musí respektovat skutečnost, že seniory jako celek nelze považovat za homogenní skupinu, a rozdíly mezi nimi s věkem rostou. Jak to vnímáte jako personalistka v praxi?**

Pravdou je, že někdo s věkem zraje a někdo bohužel spíše chátrá. Znáám řadu inspirativních seniorů, kteří dokázali zúročit životní příležitosti a ve svém věku přímo kvetou. Také však potkávám mrzuté důchodce našťavané na celý svět. Samozřejmě to částečně souvisí se štěstím, zdravím nebo situací v rodině, ale roli hrají i faktory, které můžeme ovlivnit svým přístupem. Je logické, že ti, kteří jsou ochotni přijímat zodpovědnost, stále se učít a dávat do věcí srdce, bývají úspěšnější. A je také logické, že my personalisté vyhledáváme právě takové. Kdo by chtěl ve firmě pasivní, vyhořelé, otrávené pracovníky?

**Naučila jste se ve své praxi vrcholové manažerky něco, co byste mohla doporučit všem ke zvládnutí narůstajícího stresu, neklidu a úzkosti? Dnes nejsou výjimkou přetíženi třicátníci beroucí antidepressiva, aby zvládli svou práci...**



Pracovní stres určitě narůstá, ale je otázkou, jestli to nutně musí vést k neklidu a úzkosti. Možná se jen příliš soustředíme na vlastní problémy. Je pravda, že díky moderním technologiím jsme zahlceni informacemi a řešíme stále více věcí najednou. Přetlak může být nepříjemný – a nejde jen o přemíru úkolů a zodpovědnosti, ale často i o složitou komunikaci a vnitřní politiku. Co je to ale oproti starostem, které řešili naši předkové? Když se neurodilo na poli, byl hlad, do toho nemoci, nebylo výjimkou, že umíraly děti. Proto se ztotožňuji se rčením, že když nejde o život, nejde vlastně o nic, a namísto antidepresiv doporučuji jít si občas zaběhat. Anebo se vypovídat u skleničky vína s přáteli. Mně osobně funguje obojí.

**Jako jedna z prvních personalistek jste psala o tom, co to znamená diverzita na pracovišti. Že to je víc než pouhá tolerance. Málokdo rozumí tomu, co to vlastně znamená.**

O řízení diverzity se v českých firmách začalo diskutovat zhruba před deseti lety. Řešily ho hlavně velké společnosti s anglosaskou nebo skandinávskou centrálou a nutno říci, že většina českých manažerů k němu zaujímala spíše rezervovaný postoj. Teprve když se v rámci diverzity začalo hovořit o sladování rodiny a práce, možnosti práce z domova, prevenci vyhoření a psychologické rozmanitosti v týmech, začal o ni být větší zájem. Konkrétní témata totiž mohli lidé daleko lépe uchopit – dovedli si je vztáhnout sami na sebe, své potřeby a problémy. Aktuálním tématem řady dnešních firem je management vztahů. Jak dovést klíčové zaměstnance k efektivní spolupráci? Kde je prostor pro zvyšování tolerance a kde jsou její hranice? Jak se postavit k lidem, kteří jsou výkonní, ale nesdílejí zásadní hodnoty? Ani diverzita nemůže být bezbřehá.

**Starší generace má často pocit, že je mladší musí jednoduše poslechnout, což však doma ani v práci dávno nefunguje. Jak si podle vás starší pracovníci získají respekt u mladších kolegů, kteří jim navíc nyní často i šéfují?**

Myslím si, že není dobře, že se respekt ke starším ve společnosti vytrácí. Nějaká pravidla by rozhodně platit měla. Na druhou stranu je praktické si uvědomit, že věkem dnes automaticky autoritu nezískám. Mladší generace je soutěživá, inovativní, zajímají ji reálné výkony, výsledky. Mladí lidé jsou zvyklí sdílet informace, používat špičkové technologie, komunikovat přes sociální sítě. Pokud chce starší zaměst-

nanec získat respekt u mladšího šéfa, neměl by se novinkám bránit. Ale nemusí kvůli tomu nutně „tweetovat“. Stačí být v obraze, aktivně komunikovat, předávat své zkušenosti, ale bez mentorování, a nebát se experimentovat. Totéž ale platí pro starší manažery, kteří řídí výrazně mladší kolegy.

**Jak se můžeme ve firmách lépe připravit na budoucnost? Mohou nám k tomu pomoci nástroje age managementu, jako je nábor, úprava pracovní náplně, kariérní poradenství? A nejsou to zatím jen zbožná přání? Co z toho začíná být normální alespoň v těch dynamičtějších firmách?**

Měli bychom o budoucím vývoji mluvit. Vědět, jak nám demografický vývoj změní trh, jak se bude vyvíjet situace na trhu práce, co to bude znamenat pro vnitřní chod firem. Dynamické firmy mají tu výhodu, že dokážou na vývoj reagovat s předstihem, flexibilně se přizpůsobovat změnám situace. Časem to bude stále více ceněným faktorem.

**Podle evropských výzkumů je vztah mladé generace Čechů k seniorům nejhorší v Evropě. Jak se podle vás může posílit mezigenerační solidarita?**

Důležitá je podle mě výchova a vztahy v rodinách. Tam, kde spolu různé generace úzce komunikují a pomáhají si, negativní vztah k seniorům nevznikne. Moje děti například mají s babičkou a dědou tak silné pouto, že věřím, že se ani v pubertě nenaruší. A není to jen proto, že vnímají, že my své rodiče máme rádi a vážíme si jich, ale i proto, že prarodiče se jim od malička věnují. Existuje ale také spousta dysfunkčních rodin, kde jsou napjaté vztahy nejen mezi generacemi, ale i mezi samotnými rodiči. Proto chceme-li vytvořit tolerantnější společnost, kde je více respektu, ptejme se sami sebe, jak velkorysí dokážeme být? Jak jsme schopni akceptovat odlišnost? Jak mluvíme o druhých, když u toho nejsou? To jsou podstatné stavební kameny nejen mezigenerační solidarity, ale i celkové kultury společnosti. Změna nevzniká sama o sobě, musíme ji udělat my lidé.

*Za rozhovor poděkovala Hana Kejhová.  
Foto: Archiv KPMG a Thinkstock*

**Pokud  
chce starší  
zaměstnanec  
získat respekt  
u mladšího  
šéfa, neměl  
by se bránit  
novinkám.**

# Seppo Laine: Age management je spíše evropská záležitost

V minulém čísle Age managementu jsme se zaměřili na finský index pracovní schopnosti jako nástroj komplexního posouzení možností zapojení seniorů do pracovního procesu a využití jejich zkušeností a talentu. Popis určitého programu je však vždy informace spíše v rovině teoretické. Časopis Age management si zakládá na tom, že se snaží přinášet příklady přímo z praxe.

**Těžko budeme  
hledat ve  
světě měřítko  
nebo návod  
pro Evropu,  
jak se  
s fenoménem  
generačního  
střetu  
vypořádat.**

Na téma praktických dopadů age managementu jsem si povídal se svým finským přítelem Seppem Lainem. Byť nedávno čerstvý „důchodce“, stále je to pracovně velmi aktivní člověk s mladou myslí, který se dokáže přizpůsobit novým trendům a zrychlujícímu se tempu vývoje a využít při tom své dlouholeté profesní zkušenosti i životní moudrost.

Bavili jsme se o tom, že pracovní trh v Česku prochází v posledních letech zvláštním obdobím. Padesátníci (a nezdá se, že lidé pod touto věkovou hranicí) začali být mnohdy neuplatnitelní – bez ohledu na zkušenosti a odbornost jsou pro firmy často neperspektivní (tedy staří). I když chytrí zaměstnavatelé si dnes uvědomují, že zkušenost a odbornost je nenahraditelnou konkurenční devízou, trend se mění jen velmi pomalu.

Zajímalo mě proto, zda si i Finsko prošlo nebo prochází podobnou zkušeností, jak vidí Seppo praktické dopady národních programů age managementu, jak funguje spolupráce multigeneračních týmů a samozřejmě i jeho osobní zkušenost čerstvého „důchodce“.

## **Je age management evropským fenoménem?**

Možná je dnes Finsko o malý kousek dál, co se týká programů na využití pracovního potenciálu seniorů, ale jinak si myslím, že je u nás situace v zásadě stejná jako v České republice. Mezigenerační spory jsou v současné době univerzálním jevem. Zvláště pak v zemích, regionech nebo chceme-li kulturách, kde je tažnou silou pokrok,

rozvoj, ekonomická expanze a zvyšující se životní úroveň. Tady bych asi neviděl žádný rozdíl mezi Finskem, Českou republikou ani ostatními evropskými zeměmi.

Nejsem v této oblasti žádným expertem a přiznávám, že pojem „age management“ jako odborný termín je pro mě termínem novým. O to zajímavější je se zamyslet nad jeho významem. Měl jsem možnost poznat díky práci v zahraničí i jiné kultury a osobně se domnívám, že age management je spíše evropská záležitost a velmi těžko budeme hledat ve světě měřítko nebo návod pro Evropu, jak se s fenoménem generačního střetu vypořádat.

U pomaleji se vyvíjejících kultur, jako je tomu například doposud v afrických zemích, takový problém mezigeneračního střetu neřeší. Zde jsou senioři běžně nazýváni jako „ti, co viděli mnoho dešťů“. Je to velmi uctivé označení. Oldies rozhodně nejsou vnímáni jako „dožívající“, ale jako ti, jimž sice ubývá fyzických sil, ale jejich stále rostoucí životní moudrost obohacuje celou společnost nebo komunitu. Mladší generace tuto „radu starších“ uctívají a učí se od ní. Asijské země jsou zase tradičně silně orientované na rodinu a očekává se, že mladší generace se postará o své rodiče a prarodiče. I když v poslední době hlavně v Číně kvůli politice jednoho dítěte vidíme změnu této tisícileté tradice. Měřítkem pro Evropu nemohou být se svou orientací na individuální zodpovědnost v této oblasti ani USA.



### **Střet generací je hybnou silou dalšího rozvoje. Jak to udělat, aby byl co nejméně bolestný?**

Západní evropské kultury jsou z hlediska otázky intelektuálního dědictví velmi odlišné. Rychlý vývoj znamená, že mladí se nikdy nespokojí s tím, co jsme se naučili my starší, a chtějí věci dělat jinak, po svém a hned. I za cenu dopouštění se nevyhnutelných chyb. Já bych to ale nazval spíše kreativní destrukcí, což je termín stále častěji používaný v pozitivním slova smyslu ve společnostech orientovaných na inovace. Způsobuje to samozřejmě hodně napětí, stresu a konfliktů mezi mladými a staršími generacemi. Jde spíše o soutěž kdo s koho místo využití vzájemné synergie a aktiv, která mohou obě strany nabídnout. Často pak dochází k tomu, že především my senioři přístup mladé generace vnímáme jako problém a pokus o naše „vyšachování“. Přitom bychom se měli naopak snažit tento přirozený rozpor mezi generacemi chápat jako předpoklad pro další pokrok.

V každém případě, pokud jsme společnost orientovaná na dynamický a trvalý růst (a to určitě jak Finsko, tak Česká republika jsou), musíme střet mezi generacemi přijmout a najít si v něm to pozitivní. Mezigenerační soupeření je u nás mentálně zakořeněné a jen tak lehce se ho nezbavíme.

### **Touto oblastí se v současné době zabývá právě age management, ale je určité zajímavé se také zamyslet nad tím, co pod tímto pojmem chápeme.**

Podle mého názoru by to určitě nemělo být vytváření nějakých politických programů s cílem eliminace mezigeneračního napětí, kdy obě stra-

ny budou spolu žít v „klidu a míru“. Myslím, že to ani nejde. Age management chápu spíše jako snahu o maximální využití existujících kapacit seniorní části populace. Snahu o udržení zkušených seniorů v produktivním procesu a využití jejich potenciálu tak dlouho, dokud jim to fyzické a duševní schopnosti dovolí. To by měl být cíl nejružnějších programů a projektů age managementu. Když to řeknu jiným jazykem: Místo zaměření na sociální a lidské hledisko bychom se v těchto programech měli orientovat na ekonomickou hodnotu.

### **Ted' si nejspíš spousta našich čtenářů řekne, že je to velmi studený, pragmatický, spíše americký přístup...**

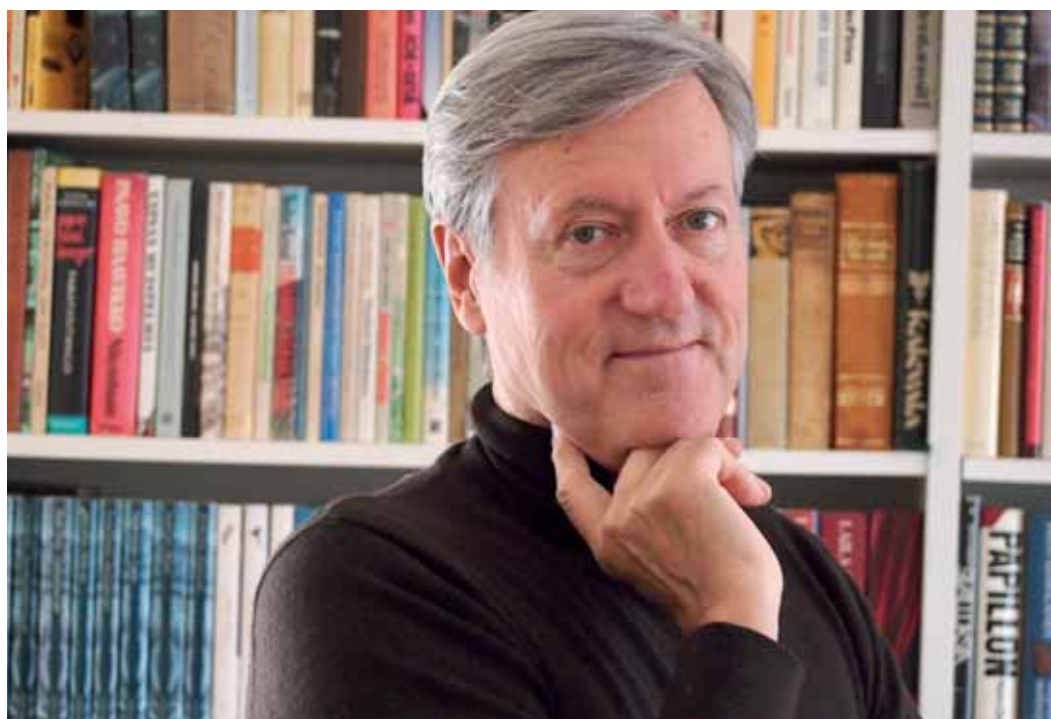
To se může stát. Přesto si myslím, že je logický a racionální. V USA jsem se s řešením mezigeneračního pracovního střetu moc nesetkal. Individuální svoboda spojená s individuální odpovědností jsou tak hluboce zakotveny v jejich vnímání dobrého života, že věk je v tomto ohledu naprosto nepodstatný. Vše se počítá v dolarech, které jsou základem měření hodnoty. Člověk se musí sám postarat o udržení své konkurenceschopnosti na trhu. Je to jeho povinnost a volba, ne povinnost společnosti. Není výjimkou se potkat s Američanem, který byl už opakovaně „odejit do důchodu“, ale i pak si založí vlastní firmu a je podnikatelsky aktivní. Proto říkám, že mi termín „age management“ připadá z tohoto hlediska jako něco ryze evropského.

*Se Seppem Lainem si povídal Aleš Řiháček.*

*Foto: Archiv Seppa Laineho*

*Dokončení rozhovoru najdete v příštím vydání.*

**Seppo Laine** (63) pracoval od roku 1988 až do loňska v agentuře Finpro (finská organizace na podporu obchodu), kde zastával různé pozice spojené s řízením mezinárodní sítě kanceláří Finpro, měl na starosti také řízení foresightových programů, spolupráci s organizacemi v oblasti inovací ve Finsku a také mezinárodní spolupráci agentury Finpro. Vykonával mnoho významných funkcí ve státních i soukromých komisích a výborech a think tancích. Je žádaným přednášejícím a moderátorem workshopů v oblasti inovací a průmyslové politiky na globální úrovni. V současné době působí jako nezávislý poradce firmy Learning Miles Ltd.



# Lidé s přehnaně vysokým sebevědomím mají větší šanci stoupat na společenském žebříčku. Právem?

Jestliže člověk rozpozná, kde jsou jeho hranice, bude si pak stanovovat více realistické cíle.

Vědci z Kalifornské univerzity zjistili, že v dnešní společnosti je daleko víc ceněno sebevědomí jedince než jeho skutečné schopnosti, hlásala před časem zpráva v jednom nejmenovaném internetovém médiu. A pokračovala: Přehnaně sebevědomí jedinci, často však nedostatečně kompetentní, mají mnohem větší šanci proniknout do vyšších pozic ve firmách než ti, kteří skutečně něco umí, ale jejich sebevědomí není tak vysoké. Napsali jsme autorovi studie, že bychom rádi na dané téma otiskli článek, a požádali jsme ho o poskytnutí podkladů. Doktor Cameron Anderson z Kalifornské univerzity v Berkeley nám studii poslal a souhlasil s publikací.

## Přehnané sebevědomí je hnáno lidskou touhou po větším společenském uznání

Vědecký tým z Kalifornské univerzity v Berkeley pod vedením Camerona Andersona provedl unikátní výzkum, který vysvětluje tendenci, proč v mnoha společnostech bývají méně kompetentní či nekompetentní lidé často povyšováni nad jejich schopnější kolegy. Zkoumali přitom dost široký

vzorek respondentů – téměř 1200 osob, většinou mladých začínajících manažerů či studentů prvního ročníku studia MBA, dále studentů vyšších ročníků ekonomických a obchodních oborů na prestižní univerzitě v Berkeley. Experimenty probíhaly různou formou – rozhovory, sledovanou spoluprací v malých skupinách, hodnocením druhých, sebehodnocením, dotazníky apod.

Studie týmu doktora Andersona přinesly jedny z prvních empirických důkazů toho, že přehnané



sebevědomí je hnáno lidskou touhou po větším společenském uznání. Důležité je také říci, že do této doby bylo přehnané sebevědomí spíše považováno za překážku v cestě k úspěchu jednotlivce; jejich závěry ale svědčí daleko spíše o opaku. Čím více se prezentujete jako sebevědomí, tím větší úspěchu máte možnost dosáhnout; přehnané sebevědomí jedinci mají větší šanci dosáhnout vyššího společenského postavení.

## Sebevědomí nemusí znamenat kompetentnost

V šesti dílčích studiích tým doktora Andersona zkoumal vliv přehnaného sebevědomí na vylepšení společenského postavení. Z hlavních závěrů výzkumu uvedme tyto tři: 1. přehnané sebevědomí jedinci byli druhými vnímáni jako více kompetentní, a tedy zasluhující vyšší postavení, 2. přehnané sebevědomí jedinci se chovali a jednali takovým způsobem, který si druhí vykládají jako potvrzující jejich kompetenci, 3. touha po vyšším postavení vede k větší míře přílišného sebevědomí. Studie provedené v rámci výzkumu ukázaly, že jedinci mají tendenci nadhodnocovat ve srovnání s druhými především své pracovní schopnosti.

Nejzajímavější výsledky přinesla studie závěrečná, která na vzorku mladých začínajících manažerů zjišťovala jejich vnímání sebe samých ve vztahu k posunu nahoru v hierarchii společnosti. Účastníci výzkumu byli požádáni, aby se zhodnotili v patnácti schopnostech a dovednostech, které jsou relevantní pro získání vyššího postavení v kontextu zaměstnání (například inteligence, analytické schopnosti, kritické myšlení, řešení problémů, zvládání stresu apod.). Vedle toho měli sami sebe ohodnotit také v šesti schopnostech a dovednostech, které nemají žádný vliv na získání vyššího postavení ve společnosti (např. řidičské schopnosti, sportovní zdatnost, hudební sluch). Ukázalo se, že účastníci výzkumu se téměř vůbec nelišili, co se týče vlastních dovedností a schopností potřebných pro kariérní růst. Jediný rozdíl spočíval v přehnaně pozitivním obrazu sebe samého u některých kandidátů, co se týče právě schopností a dovedností, které nejsou pro úspěch v zaměstnání podstatné.

„V mnoha firmách se zaměstnanci snadno nechají „poblouznit“ sebevědomím druhých, i když je toto sebevědomí často zcela nepatřičné... V našich výzkumech jsme zcela jasně prokázali,

že lidé, kteří věří, že jsou lepší a více kompetentní než druhí, i když to tak ve skutečnosti není, se v dané organizaci rychleji dostanou k vyšším pozicím,“ říká Cameron Anderson.

Jestliže člověk rozpozná, kde jsou jeho hranice, bude si pak stanovovat více realistické cíle a také se mu podaří lépe vyhnout situacím, kde by mohl potenciálně selhat. Přesto většina lidí takto nejedná, a to hlavně proto, že když se jim podaří přesvědčit sebe samotné o tom, že jsou schopnější než druhí a schopnější než ve skutečnosti, mají pak větší šanci uspět u druhých, zejména co se týče společenského žebříčku (a tedy i kariérní hierarchie ve firmách).

Výzkum také prokázal, že v případě našeho mylného vnímání kompetence druhých, tedy jakéhosi „obluzení“ jejich přehnanou sebedůvěrou, nejde o záležitost krátkodobou, jak by se někteří mohli domnívat vzhledem k tomu, že když druhé poznáme blíže, zjistíme, že ve skutečnosti nejsou tolik kompetentní. Vědci sledovali jednu skupinu osob po dobu sedmi týdnů a i po této době se přehnané sebevědomí jedinci těšili vyššímu postavení v rámci dané skupiny než ti „pouze“ zdravě sebevědomí.

A jaké signály v chování pomáhají přehnaně sebevědomým jedincům vypadat v očích druhých jako kompetentní? Vyšlo najevo, že lidé s přílišným sebevědomím mnohem více mluvili, účastnili se aktivněji diskuze, odpovídali jako první z celé skupiny, jejich tón řeči byl více sebevědomý a věcný a jejich chování klidné a uvolněné. Dokonce se ukázalo, že jedinci, kteří byli skutečně kompetentní, tyto výše uvedené charakteristiky zdaleka tolik nevykazovali jako přehnaně sebevědomí jedinci, kteří ale ve skutečnosti kompetentní nebyli.

S vyšším společenským postavením jdou ruku v ruce vysoký vliv, přístup k většímu množství zdrojů, lepší dostupnost informací a v neposlední řadě také možnost požívat řady výhod. Otázkou k dalšímu zkoumání tak zůstává, jakým způsobem lidé vybírají jedince do pozic s vyšším postavením, ať už v zaměstnání či jinde. Ačkoliv někdy můžeme dotyčné znát dobře, a vybíráme tedy obezřetně, často jsme nuceni volit na základě vnějších dojmů, podle toho, co lidé vyzařují, a to je právě nejvíce ovlivněno sebevědomím daného člověka.

*Zdroj: Cameron Anderson:*

*A status-enhancement account of overconfidence*



Cameron Anderson je vedoucím vědeckého týmu na Haas School of Business při Kalifornské univerzitě v Berkeley, jedné z pěti nejprestižnějších univerzit na světě podle žebříčku ARWU. Samotná fakulta, tedy Haas School of Business, se těší nemenší prestiži – dva z členů fakulty patří mezi držitele Nobelovy ceny za ekonomii v posledních 15 letech. Vedle výuky na univerzitě se dr. Cameron Anderson zabývá výzkumem v oblasti mocenských a politických vlivů v organizacích, vnímání sebe samého a postavení jedince ve společnosti a jejich praktických dopadů v pracovním životě či řešení pracovních konfliktů. Za svou práci obdržel řadu ocenění akademických i z praxe a publikoval několik desítek studií a výzkumných článků, a to navzdory svému mladému věku.





# Jiřina Jirásková byla vyslankyní dobré vůle

Jiřina Jirásková. Vynikající česká herečka, která zůstane navždy zachována v našich myslích řadou nezapomenutelných rolí na divadle, ve filmu i v televizi. Člověk s obrovskou silou ducha a schopností ochotně pomáhat těm nejslabším. O její více než dvacetileté spolupráci s UNICEF však věděl jen málokdo.

*„Nikdy se mi nestalo, že by mě na ulici někdo zastavil a požádal o příspěvek na nákup zbraní. Každá vláda totiž má na nákup zbraní prostředků dostatek. Avšak často se na mě obrazejí lidé s žádostí o dar pro chudé, nemocné, přestárlé nebo děti. Je těžké na-*

*jít ospravedlnění tohoto rozporu,“ charakterizovala paní Jirásková svůj postoj k charitě a pokračovala: „Myslím, že děti potřebují obzvlášť ochranu – nejen proto, že jsou nejzranitelnější částí společnosti, ale hlavně proto, že představují naši budoucnost!“*



Nedlouho po roce 1989, když v České republice začaly pracovat nezávislé organizace zabývající se pomocí všem těm, kteří ji potřebují, se paní Jirásková zapojila do dobrovolné spolupráce s UNICEF ve prospěch dětí a stala se jeho vyslankyní dobré vůle. Připojila se tak k jiným známým světovým osobnostem, které nezištně daly svůj talent, věhlas a schopnosti do služeb strádajícím dětem. Mezi nejznámější vyslance dobré vůle UNICEF patřila světoznámá herečka Audrey Hepburn nebo sir Peter Ustinov, současnými jsou sir Roger Moore, Harry Belafonte, Mia Farrowová, Susan Sarandonová, Whoopi Goldbergová, Vanessa Redgraveová, Lucy Liu, Shakira, Danny Glover, Liam Neeson, Orlando Bloom, Serena Williamsová, David Beckham, Lionel Messi a řada dalších.

První vyslankyní českého výboru UNICEF se paní Jiřina Jirásková stala v roce 1992 a zůstala jí až do konce svého života. Kromě toho od roku 2002 osm let dobrovolně vykonávala náročnou funkci předsdkyně výkonné rady UNICEF ČR, do níž byla zvolena. Se jménem paní Jiráskové byla od počátku devadesátých let spojena také řada významných benefičních akcí UNICEF – každoroční benefiční divadelní představení v Divadle na Vinohradech s výtěžkem na podporu očkovacích programů UNICEF, panenky, které každý rok vytvářela pro benefiční aukce panenek známých osobností v rámci projektu „Adoptuj panenku a zachrániš dítě“, a mnoho dalších.



Odchod paní Jiráskové je velikou ztrátou nejen pro ctitele jejího herectví, ale zároveň nenahraditelnou ztrátou také pro UNICEF a strádající děti v nejhudších zemích, pro které tolik let nezištně pracovala.

*Za všechny děti, kterým její podpora pomohla:  
Děkujeme!*

*Dvoustrana byla zpracována ve spolupráci  
s UNICEF ČR*

*Foto © Archiv UNICEF*

Jiřina Jirásková s dobrovolníky  
UNICEF v červnu 2004.

**Pomoci  
můžete i vy.**

**Více na  
[www.unicef.cz](http://www.unicef.cz)**



Jiřina Jirásková podporovala projekt „Adoptuj panenku a zachrániš dítě“ nejen tvorbou panenek pro všech deset dosud uskutečněných ročníků benefičních aukcí, ale také „adopcí“ ušitých panenek (na snímku s malým Tadeášem a jeho panenkou, kterou adoptovala).

## Lucie Doubková: Babička si rozumí i s počítačem



**Lucie Doubková** (24 let)  
Žije v Praze, kde studuje  
Filozofickou fakultu UK obor  
sociální práce. V loňském  
roce strávila 6 měsíců  
v německém Hannoveru.  
Ráda se učí cizí jazyky. Mluví  
plynně anglicky a částečně  
německy a francouzsky.  
Chtěla by se naučit ještě  
hebrejsky. Přečte jakoukoli  
knížku, nejraději ovšem  
fantasy. Díky své vášni  
pro cestování navštívila  
většinu evropských zemí.  
Její snem je procestovat  
všechny země světa. V rámci  
své dobrovolnické činnosti  
v organizaci Hodina H  
se s dalšími dobrovolníky  
stará o cizince na Evropské  
dobrovolné službě  
v Pelhřimově.

Když je vidíte spolu, jsou báječně sešraná dvojka. Eva a Lucie. Vzájemně se hecují a doplňují, i když je mezi nimi věkový rozdíl více než půl století. Eva Říhová a Lucie Doubková. Babička a její vnučka.

Vlastně jsem původně čekala jen paní Říhovou jako nejstarší účastnici loňského dobrovolnického pobytu v rámci programu Grundtvig v anglickém Cawsandu, o němž se dočtete na následujících stránkách. Přijela z Pelhřimova a na rozhovor do naší redakce přibrala s sebou i svou vnučku Lucii, která studuje v Praze. Jak se později ukázalo, ne proto, aby „starou“ babičku doprovodila na místo, ale jako „partáka“. Lucie totiž stojí za většinou aktivit, které dnes její osmasedmdesátiletou babičku drží v tak obdivuhodné kondici. A naopak. Babička má zásluhu na tom, že dnes čtyřiaadvacetiletá Lucie je velmi vzdělaná, samostatná a cílevědomá mladá žena. Nakonec, hned na úvod to Lucie vystihla slovy: „Vychovala sis, babi, aktivní vnučky, tak teď musíš držet krok.“ A paní Říhová krok skutečně drží. Neuvěřitelně. A ráda.



## Eva Říhová: Začala jsem se učit anglicky v pětasedmdesáti

### Za co jedna druhé nejvíc vděčíte?

**Lucie:** Babička z nás, myslím tím i sestru Terezu, která je o dva roky mladší, spolu s mými rodiči vychovala aktivní lidi, ne pecivály, co sedí u televize nebo počítače. Sama je strašně aktivní a šla nám vždycky příkladem. Od malinka nás všude brala s sebou, na výlety, na bruslení, na plavání, naučila nás milovat knížky. Máme jí co vrátet.

**Eva:** Brala jsem to jako naprostou samozřejmost, moji rodiče se mi také velmi věnovali, i když neměli tolik možností, jako jsem měla já. Navíc mi v roce 1986 zemřel manžel, takže jsem byla vděčná, že jsem ke svým aktivitám měla parťáky. Vnučky mi daly obrovskou radost a lásku a i nyní díky nim a jejich nápadům nemám čas stárnout.

### Co myslíte, že byste bez vlivu té druhé nedělaly?

**Eva:** Asi bych nebyla tak aktivní v Hodině H, což je neziskové občanské sdružení v Pelhřimově, a jejím klubu seniorů. Asi bych se v sedmdesáti pěti letech nezačala znovu učit anglicky. Vnučky studují vysoké školy. Nechtěla jsem být pozadu, a proto jsem právě dokončila

třetí semestr Virtuální univerzity třetího věku. A jsou i za mým třítydenním dobrovolnickým pobytem v Cawsandu.

**Lucie:** Babička se mnou začala chodit cvičit, na krasobruslení a plavání. Takže bez ní bych nejspíš neuměla tak dobře bruslit, závodně bych neplavala. Probudila ve mně dvě vášně: ke knížkám a k cestování. Jako rodilá Pražanka se mnou a se sestrou jezdila na výlety za poznáním Prahy a na různé výlety po Čechách.

### Jedním z průsečíků vašich dnešních životů je právě Hodina H. Co pro vás práce v této neziskovce znamená?

**Lucie:** V Hodině H jsem začala pomáhat už na gymnáziu, zúčastňovala jsem se mezinárodních projektů a objevila svět mezinárodní spolupráce. Díky tomu jsem se naučila jazyky, získala venku neuvěřitelné zkušenosti i spoustu přátel.

**Eva:** Nesmírně mě to obohacuje, dává nový pohled na svět, nové dimenze, nové přátele. Snažím se účastnit všeho, kde můžu být užitečná.

*Za setkání děkuje Jana Jenšíková.  
Foto: Marek Jenšík*

### Eva Říhová (78 let)

Je zdravotní laborantkou a už téměř čtyřicet let pracuje ve stejné histologické laboratoři. I dnes ještě jeden den v týdnu. Do svých sedmdesáti chodila pravidelně cvičit, dnes aspoň jednou týdně plave a obden chodí na dlouhé rychlé procházky na kopečky kolem Pelhřimova. Velmi ráda a hodně čte, nejraději historické romány a Arnošta Lustiga. A „na stará kolena“ si plní svůj sen – cestuje po zemích, o nichž dříve jenom četla. Letos plánuje cestu do Belgie a do pobaltských republik a Finska. Nejvíce se jí dosud líbilo v Izraeli. Má dvě dcery a tři vnučky.





# Na pomoc a přátelství **NENÍ NIKDY POZDĚ**

Více informací  
o programu  
Grundtvig najdete  
na stránkách  
Národní agentury  
pro evropské  
vzdělávací  
programy (NAEP):  
[www.naep.cz/  
grundtvig](http://www.naep.cz/grundtvig)

Stejně jako Eva Jiříčná a Jan Kaplický jsme zanechali v Anglii svoji stopu. Naše dílo je sice menšího rozsahu, ale děti v místní školce naše pískoviště určitě potěší.

To napsala na svůj blog skupina českých seniorů, která strávila loni na jaře tři týdny v městečku Cawsand na jihu Anglie. Zapojila se tak do zahraničních dobrovolnických projektů programu Grundtvig.

## Britové v Pelhřimově

Sdružení Nové horizonty z Cawsandu a pelhřimovská neziskovka Hodina H navázaly

spolupráci před více než dvěma lety. „V listopadu 2011 přijeli do Pelhřimova na tři týdny britští senioři,“ vzpomíná Eva Říhová. „Kvůli nim jsem se začala víc učit anglicky. V rámci Hodiny H jim náš seniorský klub společně s mladými dobrovolníky připravil nabitý a zajímavý program. Jezdili do základních škol i na gymnázium, asistovali při hodinách angličtiny a diskutovali s dětmi a studenty o všem, co je zajímalo. Chodili do domovů důchodců, byli i u nás v rodinách, poznali kus naší krásné země.



Navázali jsme nová přátelství a pochopili, že babičky a dědečkové mají všude na světě podobné starosti. Když pak na jaře 2012 následovala na oplátku naše cesta do Cawsandu, jela jsem jako už tradičně nejstarší účastnice,“ vzpomíná Eva Říhová na moment, kdy se rozhodla k zahraničnímu dobrovolnickému pobytu.

## Češi v Cawsandu

A tak strávili čeští senioři loňské jaro ve vesničce Cawsand nedaleko města Plymouth ve Velké Británii. Na svůj blog později napsali: „Prožili jsme nádherné tři týdny s velmi milými a přátelskými lidmi, kteří se o nás skvěle starali. Poděkování patří hlavně Lukášovi, který to s námi neměl lehké, ale byl trpělivý a vždy ochotný (Lukáš je pětadvacetiletý dobrovolník, který byl do Británie vyslán Hodinou H na svou Evropskou dobrovolnou službu – pozn. red.). Dále také Michelle, Hetty, Sheile (ta s námi strávila nejvíce času a je to velmi výjimečná a krásná osobnost) a celé Point Europe a jejím dobrovolníkům za velmi dobře připravený program. Všichni jsme si zdejší kraj zamilovali a budeme vzpomínat.“

Když jsem se Evy Říhové zeptala, co na ni zapůsobilo nejvíce, po chvíli přemýšlení uvedla, že jí zůstanou v srdci milí lidé. A silnou inspirací pro ni bylo, jak v Británii přistupují k charitě: „Dobročinnost tam má velkou tradici. Když někdo pomáhá ostatním, získá tím značnou prestiž. Dobrovolníci z řad seniorů, s nimiž jsme se setkali, jsou většinou finančně dobře situovaní a charitativní projekty berou jako způsob, jak dále pomoci společnosti a zůstat aktivní. Provozují charitativní obchody, které vás překvapí přepychovým designem, pomáhají hledat práci imigrantům, podporují stacionáře nebo komunitní střediska. Jsou to vesměs nesmírně vzdělaní a duševně krásní lidé. Jsem ráda, že jsem je měla možnost poznat.“

Čeští dobrovolníci pravidelně navštěvovali místní stacionář při domovu důchodců nebo dětskou školku. „Co mě překvapilo, že ve stacionáři byli babičky a dědečkové již hodně věkově pokročilí, kolem devadesáti let nebo starší, ale většinou ve velmi dobré kondici. Místní sociální pracovnice pro ně vymýšlely neustále program. Ne všichni tam bydleli, některé svázeli z okolí městečka. Hráli jsme s nimi hry, malovali, luštili kvízy, cvičili i povídali o životě. Mám na ně moc hezké vzpomínky,“ uzavírá dobrovolnice.

Zajímalo mě, jak si naše seniorská skupina poradila s angličtinou. „Měli jsme tlumočníka, takže to nebyl problém. Z nás šesti uměla pouze jedna výborně anglicky, jedna dobře a my ostatní jsme byli začátečníci. Ale přesto nás britští dobrovolníci pochválili za to, že jsme se snažili mluvit. Před námi u nich byla španělská skupina a z těch prý nedostali ani slovo,“ usmívá se Eva Říhová a věří, že její loňský dobrovolnický pobyt v zahraničí nebyl poslední.

Text: Jana Jenšíková  
Foto: Archiv Evy Říhové

Cawsand je přímořské městečko s nezapomenutelnou atmosférou.



Na záměčku Mont Edgcumbe si čeští dobrovolníci užili hodně legrace.

## Dobrovolnické projekty Grundtvig

Program celoživotního učení, jehož součástí je také program Grundtvig zaměřený na vzdělávání dospělých, nabízí různé druhy vzdělávacích příležitostí lidem všech věkových kategorií na podporu formálního, neformálního, ale také informálního vzdělávání.

Program Grundtvig se prostřednictvím dobrovolnických projektů specializuje na aktivity osob starších 50 let, a to proto, že dobrovolnictví je ceněno jako nabídka nových vzdělávacích příležitostí, podpora procesu aktivního stárnutí a zejména pak zdůraznění přínosu lidí starších padesáti let pro společnost.

## Dobrovolníci

V rámci dobrovolnických projektů může vycestovat jakýkoliv zájemce starší padesáti let na tří- až osmítýdenní dobrovolnický pobyt do zahraničí. Tyto projekty nabízí novou formu zahraniční zkušenosti evropským občanům ve věku 50+ a umožňují jim učit se, podělit se o znalosti a zkušenosti a být užitečnými nejen ve své zemi.

## Spolupráce mezi organizacemi

Dobrovolnické projekty jsou cenné nejen získáním nových zkušeností pro osoby nad padesát let, ale nabízejí zároveň příležitost pro navázání a rozvíjení spolupráce mezi organizacemi, které dobrovolníky vysílají a přijímají.

Pokud byste rádi zorganizovali dobrovolnickou výměnu osob ve věku 50+, navštivte internetové stránky programu Grundtvig [www.naep.cz/grundtvig](http://www.naep.cz/grundtvig), sekci Dobrovolnické projekty. Uzávěrka pro předkládání žádostí o grant je 28. března 2013. Žádosti o grantovou podporu dobrovolnických projektů bude možné v rámci programu Grundtvig předkládat v letošním roce naposledy.

# Aktivní stárnutí v praxi

## aneb Nebojte se mezinárodních workshopů

Prarodiče z dvanácti evropských zemí se setkali loni na jaře v Praze na mezinárodním workshopu, který uspořádalo občanské sdružení APERIO v rámci programu Grundtvig.

„Byla to opravdu událost, která vás potká jednou za život. Jsem ráda, že jsem dostala šanci být na tomto workshopu a přemýšlet o prarodičovství tak, jak jsem o něm dříve nepřemýšlela... Také jsem potkala skvělé lidi se stejným pohledem na život!“  
*Maija, Finsko*

„Představuji vám Patricka z Francie, bývalého univerzitního profesora, který má dva vnuky, a toto je Annie z Belgie, povoláním psycholožka, která má pět vnoučat.“ Takto začal první večer týdenního workshopu, na který se sjelo osmnáct prarodičů z dvanácti států v průměrném věku pětadesáti let, aby si vyměnili své zkušenosti a získali inspiraci i nové znalosti. Na základě přihlášek a motivačních dopisů byli vybráni z několika desítek zájemců a jejich účast byla financována z grantu evropského programu Grundtvig, zaměřeného na vzdělávání dospělých a celoživotní učení. Podmínkou k účasti byla mimo jiné schopnost komunikovat anglicky.

### O prarodičovství

Jak prožívají vlastní prarodičovství a jaké modely, problémy a úspěchy vnímají v této oblasti ve svém okolí? O tom se neformálně mluvilo celý týden. S lektorkou Evou Labusovou a psycholožkou Olgou Marlin se věnovali vztahu mezi rodiči a prarodiči, zamýšleli se nad otázkou, zda poskytují dnešní rodiče a společnost dětem všechno, co potřebují, a jak k tomu mohou přispívat prarodiče. Někteří účastníci pak své zážitky komentovali: „Bylo zajímavé vybavit si vzpomínky z dětství na mé prarodiče.“ „Uvědomil jsem si, jak změnit vztah k mému vlastnímu dítěti, které se stalo rodičem.“ „Podíval jsem se na svou minulost a díky té reflexi se pokusím v budoucnu přispívat ke zlepšování vztahů v rodině.“

### O rodině

Další z workshopů, tentokrát s psycholožkou Simonou Hoskovcovou se zaměřil na vztahy v rodině v klidných i krizových obdobích. Diskutovalo se o tom, jak fungují současné rodiny, co podporuje dobré kontakty a vztahy a co je zhoršuje, jak odpovědnost za malé nebo starší členy rodiny souvisí s dostupnými službami péče. A také o tom, co je a není pro děti bezpečné a jak odlišně můžeme bezpečí vnímat.

Na to nepřímě navázal genealog Ivo Štěpánek, který přitáhl pozornost babiček a dědečků k vlastním rodokmenům. Kromě povídání o historickém vývoji evropské rodiny, o rodech, generacích, rodinných archivech, jménech předků, o možných podobách rodokmenů i o užitečných internetových zdrojích přidal praktické rady k přípravě vlastního rodokmenu. Na velké plochy papíru do připravených tabulek všichni zapisovali informace o svých předcích, o sobě i o potomcích a nalepovali dovezené rodinné fotografie. V podvečer pak probíhala prezentace rodokmenů, a kdo chtěl, vyprávěl o své současné rodině a jejích tradicích.

### O seniorech

Poslední den celého workshopu zahájila lékařka Iva Holmerová dynamickou přednáškou o aktivním stárnutí, soužití generací, mýtech o stáří,





zdraví seniorů a seniorech v komunitě. Účastníci mimo jiné představovali seniorské, prarodičovské a mezigenerační iniciativy ve svých zemích. Někde pomáhají senioři dobrovolnický v hospicích nebo pracují jako zdravotní klauni u dětí v nemocnicích, jinde pomáhají ve školách dětem s dyslexií nebo s dětmi dělají domácí úkoly, případně jsou ku pomoci dětem, aby mohly bezpečně přecházet na přechodech silnic. V některých zemích jsou domy seniorů umístěné záměrně ve stejných budovách jako jesle, školky nebo dětské domovy, v mnoha zemích funguje adoptivní prarodičovství a leckde se nabízejí zajímavé programy v muzeích, galeriích a knihovnách, ať už pro seniory nebo speciálně pro děti a prarodiče.

„Babičky a dědečkové na našem workshopu byli skvělí,“ shrnula týdenní akci jedna z organizátorek, Lucie Suchochlebová Ryntová. „Nebáli se zkoušet neznámé, ochotně sdíleli své zkušenosti, úspěchy i obavy, naslouchali si navzájem a mnohé učili i nás, kteří program připravili. Seminární atmosféru oživovali neformálními vstupy – zpívali s harmonikou, tančili, nabízeli ochutnávky jídel ze svých zemí, učili se česky, povídali o svých městech, kulturách, tradicích. Říkají, že si odvezli nejen mnoho znalostí, dovedností a materiálů, ale i nová přátelství, která udržují i po skončení workshopu v dopisech, e-mailech, při sdílení fotografií, videí a plánování dalších setkání. Slibují také, že budou šířit myšlenky workshopu ve svých zemích.“

*Z podkladů APERIO zpracovala Jana Jenšíková.*

*Foto: Archiv APERIO*

## Workshopy Grundtvig

**V rámci evropského programu Grundtvig se mohou dospělí lidé zdarma zúčastnit zahraničního vzdělávacího workshopu téměř kdekoli v Evropě.** K účasti na workshopu je nezbytná pouze základní znalost některého z hlavních evropských jazyků, tedy angličtiny, němčiny nebo francouzštiny, věk nejméně 18 let (horní hranice není stanovena) a odvaha vycestovat do zahraničí za netradičním zážitkem.

Zájemci si vybírají z katalogu workshopů a obracejí se e-mailem na organizátora zahraniční akce, který je v dané zemi zodpovědný za výběr účastníků workshopu a hradí jim náklady na cestu a samotný pobyt v zahraničí. Principem je, že se na jednom workshopu setká deset až dvacet účastníků různých národností, různého věku i profese a společně se během pěti- až desetidenního pobytu učí novým znalostem a dovednostem. Škála témat je opravdu široká a metody výuky jsou různorodé. Během akademického roku 2012/2013 se koná v Evropě přibližně 300 workshopů na velmi zajímavá a rozličná témata neformálního vzdělávání dospělých. Jmenujme pro příklad architekturu, fotografii, tradiční řemesla, divadlo a pantomimu, jazyky, kooperační hry, turistiku, zdravý životní styl, občanskou spolupráci, komunikaci, řešení konfliktů, dobrovolnictví, náboženství, cvičení paměti pro seniory, mezigenerační spolupráci, ekologii, práci s počítačem, aktivní stárnutí, celoživotní učení, kulinářské umění...

Jakmile vás některý z workshopů zaujme, je doporučeno obratem kontaktovat organizátora dílny, jelikož zájem je nemalý. Důležitou informací je také skutečnost, že workshopy programu Grundtvig jsou v letošním akademickém roce organizovány naposledy. Pokud tedy stále ještě váháte, zda se na vzdělávací dílnu přihlásit či nikoliv, určitě své rozhodnutí dále neodkládejte.

Evropský vzdělávací program Grundtvig nabízí dospělým zájemcům

### účast zdarma na workshopu v zahraničí!

- ▶ K účasti na workshopu v některé z evropských zemí je nezbytná pouze základní znalost alespoň jednoho z hlavních evropských jazyků a odvaha vycestovat za netradičním zážitkem spojeným se sebevzděláváním! Pořadatel, který na organizaci získal grant z programu Grundtvig, hradí účastníkům veškeré náklady, a to včetně cesty do místa konání workshopu.
- ▶ Prolistujte si aktuální katalog workshopů on-line na [www.naep.cz/grundtvig](http://www.naep.cz/grundtvig) (záložka Workshopy/Zúčastněte se workshopu) a vyceťujte za netradiční formou vzdělávání i Vy! O tištěnou verzi katalogu si můžete napsat na email [grundtvig@naep.cz](mailto:grundtvig@naep.cz)
- ▶ Pozn.: Přihlášku je třeba zaslat pořadateli workshopu.





# Nachytejme si dostatek fotonů

Oko a mozek  
vyhodnotí  
„zářící“  
obrazy na  
monitoru  
vždy jako  
iluzi.

## Kam nechodí slunce, tam chodí lékař

Staré úsloví, které v této roční době platí dvojnásob

Zásadní impulz k trochu jiné úvaze o imunitě v zimě přišel při konzultaci s jedním starším pacientem, který mi vyprávěl, že on nechodí rád na žádné procházky, že je mu daleko milejší pustit si v televizi pořady a filmy o přírodě. A v zimě, to že jde maximálně na nákup a k doktorovi.

## Chybí nám denní světlo

Líbí se mi výrok jednoho kamaráda, vášnivého lyžaře: „Jedu si nachytat fotony do Itálie.“ A jsme u jádra věci. Pohyb a světlo. To je velice důležité téma. Nemusíme jet přitom zrovna lyžovat do Alp, ale měli bychom na „fotony“ myslet i v naší zeměpisné šířce. Můžeme se spokojit s procházkou za každého počasí.

Většina z nás ovšem v zimě odjíždí za tmy do práce, přes den je zavřená v uměle osvětlených místnostech a večer se zase za tmy vrací. Starším lidem se nechce do zimy víc, než je nezbytné. A dnešní děti si po škole nechodí hrát ven, ale v tom lepším případě spěchají na různé kroužky, které se opět konají v nějakých budovách.

## Hrozí nám světelná podvýživa

Denní světlo potřebujeme pro svoje zdraví, protože jeho nedostatek může vést k tzv. maliluminaci, což bychom mohli s jistou licencí přeložit jako „světelná podvýživa“. Ta se může projevit nejen zhoršením naší nálady a nesoustředěností, ale i snižováním obranyschopnosti. Světlo si nemůžeme naakumulovat opalováním v létě nebo krátkodobými pobyty v Egyptě. Problém neřeší ani solária či používání žárovek s širokým světelným spektrem. Potřebujeme se pohybovat venku v každé roční době, tedy i v zimě.

Za současného pracovního i školního shonu zbývá na „lov fotonů“ většinou pouze sobota a neděle. Mohlo by se zdát, že za ponuré, deštivé počasí je rozumnější užívat si domácí pohodlí a odpočnout si. Přesto není pochyb o tom, že pro sebe při pobytu venku uděláme mnoho dobrého a budeme se cítit po víkendu daleko lépe. Nejde pouze o otužování organismu pobytem mimo uzavřené místnosti, ačkoli to samozřejmě patří k zásadnímu a přirozenému tréninku imunity – změny teplot, změny prokrvení těla... Denní světlo je nesmírně důležité.

## O zraku

Pro člověka je to smysl nejdůležitější, asi 80 procent všech informací vnímáme očima. Zrakové



vnímání se rozvíjí od narození. Nejdříve jsou vnímány světlo a tma, později obrysy předmětů. Zrak je zaměřen především na rozlišování kontrastů. Když se nenaučíme rozlišovat tvary v předškolním věku, nenaučíme se dobře číst a psát.

Malé dítě si na vše chce sáhnout, „ohmatává si“ to, co vidí. Orientuje se tím v prostoru. Kolik úsilí nás stojí naučit se běhat, skákat, házet míčem, kopat do něj, prostě veškerý pohyb se děje v prostoru a vidění je zde pro nás rozhodující. Orientace v okolním prostředí ale nekončí v dětství – trénování orientace a pohybu v prostoru je doživotní úloha. Důvěra ve vlastní tělo souvisí s pocitem sebejistoty, a ta je s přibývajícím věkem stále důležitější.

Lidské oko je díky vývoji uspořádáno tak, že paprsek světla dopadá na sítnici. Všechny struktury oka před ní jsou průhledné, takže nedochází k rozptylu světla. Rohovka a čočka spojí paprsek tak, aby dopadl na sítnici. Zde je přes 100 milionů fotoreceptorů, tedy čípků a tyčinek zanořených v pigmentové vrstvě, která se stará o jejich výživu. Tyčinky jsou citlivější na světlo a umožňují vidění za šera. Normální vidění je trichromatické – čípky vnímají červenou, zelenou a modrou, a tím zajišťují vnímání všech barev. Nejširší spektrum, které oko umí vidět, je vlastně duha, přibližně 400 až 700 nm. Působí na něj i jiné vlnové délky, ale ty již nejsou tzv. viditelné světlo. Fascinující je údaj, že oko dokáže od sebe odlišit až čtyři miliardy různých barevných odstínů.

Barvy v přírodě vnímáme díky odrazu světla, přičemž nejcitlivější je naše oko na zelenou barvu. Vlastní vnímání světla je založeno na tom, že jeho vlivem se rozběhne řada chemických reakcí, která začíná rozkladem zrakových pigmentů a končí převodem na elektrický potenciál vedoucí k nervovému vzruchu. Oční nerv dovede informaci do mozku a ta se zde „zpracuje“.

## Vyměňte nereálný svět za reálný

Možná mi namítnete, že na monitoru televize také přece vidíme barvy. Ale v tomto případě nám barvy září přímo do oka. Termín „jeden pixel“ znamená jeden obrazový prvek, je to jeden svítící bod na monitoru. Nechci se zabývat velikostí obrazovek a počtem pixelů jednotlivých monitorů. Neostré vidění, pálení a bolest očí, závažnost „modrého záření“, kterým nás zatěžují obrazovky, problematika umělého osvětlení, to vše může být

tématem pro zcela jiné články. Zde jde především o fakt, že oko a mozek vyhodnotí „zářící“ obrazy na monitoru vždy jako iluzi. I filmy o přírodě jsou přijímány jako vědomá iluze – používají se filtry, různé expozice, aby se ovlivnila barevnost atd. Technika dnes umožní působivé záběry detailů (oko žáby přes celý monitor, mravenec jako obrovská LED obrazovka), ale to neodpovídá tomu, co v přírodě vidíme přirozeně.

Je na pováženou, kolik hodin lidé tráví sledováním nereálného světa a při umělém osvětlení. Vývoj a výroba zdrojů světla, které se mají přibližovat kvalitě toho denního, zaznamenává obrovský boom. Přidávají se frekvence, které mají pozitivní účinky na organismus. Nikdy ale nemůžeme nasimulovat přirozené kolísání intenzity světla v průběhu dne. Nesmíme také zapomínat na to, že člověk má svůj biologický rytmus. Prokázalo se, že vysoká jasnost v místnostech, tolik žádaná pro pracovní prostory, negativně ovlivňuje tvorbu melatoninu, takže zvýší únavu, současně ale přes hypofýzu dochází také ke vzniku látek, které vedou k permanentnímu stresu. Lidé jsou tak vystaveni houpačce stresu a vyčerpanosti. Stres, jak víme, přímo souvisí s většinou civilizačních chorob.

## Proč je tedy denní světlo životně důležité?

Pro nás jsou nesmírně důležité právě ty vlnové délky, které nejsou v oblasti viditelného světla. Především UV A-B slunečního spektra představuje biologicky neaktivnější podíl denního světla: Ovlivňuje vznik vitamínu D, metabolismus vápníku a fosforu, má vliv na většinu žláz s vnitřní sekrecí, a tím kupříkladu na plodnost, sexuální aktivitu, metabolismus cukru, ovlivňuje srdce a krevní oběh. Významný vliv má i na obranyschopnost. Jak se zjistilo, nejde jen o obranu proti infekcím nebo chronickým zánětům. Po roce 1989 byl učiněn zajímavý závěr týkající se vztahu UV a alergií.

Pohyb v prostoru při denním světle naše tělo vyhodnotí po mnoha stránkách pozitivně. Od PC ani televize zatím léčivé fotony a lepší imunitu ani jakési ujištění o své fyzické přítomnosti v prostoru čekat nemůžeme. Z procházky v mrazivém i deštivém počasí budeme mít víc než z celého odpoledne v pohodlném křesle a dálkovým přepínáním televize nebo surfování na internetu.

*Text: Stanislava Bannasová*

*Foto: Thinkstock a archiv autorky*



**MUDr. Stanislava Bannasová-Svojsíková** (1952) je vnučkou zakladatele skautingu A. B. Svojsíka. Vystudovala všeobecné lékařství na UK v Praze a dějiny umění a archeologie v německém Münsteru. Je spoluzakladatelkou nestátního zdravotnického zařízení Paracelsium Praha, kde je již patnáct let vedoucí lékařkou. S jejími články se budete v našem časopise setkávat pravidelně. [www.paracelsium.cz](http://www.paracelsium.cz)

**14.–15. 3. 2013**

**Jobs Expo** – 3. ročník mezinárodního veletrhu pracovních příležitostí  
Výstaviště Praha-Holešovice  
[www.jobsexpo.cz](http://www.jobsexpo.cz)

**14. 3. 2013** Praha  
**21. 3. 2013** Ostrava  
**11. 4. 2013** Brno

**Ven z krabice – Hon na osobnosti**  
Inspirativní konference, kterou pořádá společnost Everesta.  
Její smyslem a posláním je podívat se na podnikání a byznys z inovativních a nekonvenčních úhlů pohledu.

**19.–21. 4. 2013**

**INSPIRACE** – 3. veletrh vzdělávání a osobního rozvoje  
[www.feliciusmedia.cz](http://www.feliciusmedia.cz)

**21. 3. 2013**

**VÝROČNÍ KONFERENCE HR KNOW-HOW 2013**  
**Praha, People Management Forum**  
„Z krize se dostaneme posílením hodnot a kreativními nápady, nikoliv jen šetřením a restrukturalizacemi.“ **NÁVRAT K HODNOTÁM** – zbytečnost, nebo nutnost pro naši budoucnost?

**27. 3. 2013**

**Human resources 2013 aneb „Vše je o lidech“**  
Praha, Internet Info  
Aby se vašemu podnikání dařilo, je v dnešní době nezbytné obklopit se správnými lidmi. Jak takové lidi do své firmy najít a udržet si je?  
Co vše je součástí motivace a talent managementu?

**18.–19. 4. 2013**

**Human Power Forum**  
Kamenice, top vision

---

## Tip na výlet do zahraničí

**17. 3. 2013**

**AKTYWNY 50+** – veletrh aktivního životního stylu po padesátce  
Poznaň, Polsko  
[www.50plus.mtp.pl](http://www.50plus.mtp.pl)

**23.–24. 4. 2013**

**Corporate Health Convention** – evropský veletrh zdraví a demografie  
Stuttgart, Německo  
[www.corporate-health-convention.de](http://www.corporate-health-convention.de)



# ŠUMAVSKÉ LÁZNĚ



Naprosto ojedinělý a neopakovatelný lázeňský pobyt v České republice Vám nabízí nově otevřené „Šumavské lázně“ v ParkHotelu Tosch v Kašperských Horách. Unikátní skloubení lázeňství s přírodou a historií.



Při návštěvě Šumavských lázní se Vám ihned vybaví období panování krále a císaře Karla IV., majestátný hrad Kašperk a těžba zlata v Kašperských Horách. Vybaví se Vám období, kdy byly šumavské louky a pláne

zarostlé žlutou arnikou, mateřídouškou, dobromyslem a řadou dalších bylinek. Hluboké šumavské lesy a slatě, čistá pramenitá voda, horský vzduch a místní bylinky, to byl domácí lékař obyvatel Šumavy.

Na tyto tradice navazuje zcela unikátní projekt pod názvem Šumavské lázně. Technologicky moderní balneoprovoz je zcela orientován na bylinné procedury, včetně koupelí, bylinné páry a zábalů. Hluboké sklepení, skála, klenba Vás podvědomě vrací do 16. století. Veškeré lázeňské produkty jsou z čistého prostředí Šumavy. Z čerstvých bylin sbíraných na soukromých horských

pastvinách jsou připravovány speciální směsi pro lázeňský provoz. Rovněž rašelina a jíly nesou značku s logem Šumava. Využívá se i alternativní zemské energie, která proniká do jeskynní haly, kde probíhá speleoterapie.



Šumavské lázně nabízí kromě vířivých a perličkových koupelí s přísadami speciální bylinnou šumavskou páru, velké množství zábalů, masáží včetně masáží Kneippových, studený Priessnitzův chodník, speleoterapii, saunu, relaxační bazén a vlastní hotelový park s výhledem na v přírodě dominantní hrad Kašperk. K Šumavským lázním patří aktivní pohyb v naprosto čistém prostředí Šumavy. Na své si přijdou milovníci tenisu, turistiky a cykloturistiky. Zimní období nabízí jak sjezdové, tak i běžecké lyžování.



ParkHotel Tosch, Náměstí 4, 341 92 Kašperské Hory, tel.: 376 582 592;

e-mail: [recepce@tosch-parkhotel.cz](mailto:recepce@tosch-parkhotel.cz); webové stránky: [www.tosch-parkhotel.cz](http://www.tosch-parkhotel.cz); [www.sumavskelazne.cz](http://www.sumavskelazne.cz)

# Život je nádherný v každém věku

časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce,  
aktivním stárnutí a mezigenerační toleranci

age  
MANAGEMENT

