



t é m a

Jak být šťastný v práci

Pocit smyslu je stále žádanější
součástí zaměstnání.
A dá se naučit.

PETR TŘEŠŇÁK / FOTO MATĚJ STRÁNSKÝ



živovat na koncertech legendární alba je teď v populární hudbě oblíbenou strategií a rozhodla se pro ni i zdejší známá skupina Tata Bojs. V listopadu vyjedou na turné, kde přehrají svou nejslavnější desku, téměř dvacet let staré *Futuretro*.

Možná se teď ptáte, co to celé má společného se štěstím v práci. Že budou pánové na pódii pravděpodobně spokojení a užijí si to, se nějak rozumí samo sebou. Spokojení se svou prací ovšem bude ještě někdo jiný. Aby mohli Tata Bojs vyluzovat na turné typické zvuky, které album kdysi charakterizovaly, bylo potřeba opravit těžký přístroj, jemuž východoněmečtí inženýři dali kdysi název Vermona ET6-2. Analogový syntezátor, jakých si dnešní zvukoví fajnšmekři obzvláště cení, ležel léta zaprášený v koutě a jeho návrat na scénu si žádal kompletní rekonstrukci.

„Mám ho na stole už dva týdny,“ říká zvukař a opravář starých hudebních nástrojů Ondřej Pavelka (36). „Nespěchám.“ Dvoumetrový dlouhán v mikině zapáleně mluví o jednotlivých páčkách se zvukovými efekty, ukazuje na mobilu fotky z jejich rekonstrukčních proměn a pusou napodobuje vibraci východoněmeckých elektronkových okruhů. Rekonstrukce starého přístroje ho viditelně těší a vzrušuje. Ještě před třemi lety bychom Ondřeje Pavelku přitom takhle vpozdvečer zastihli v jiném pracovním rozpoložení.

Pracoval v Londýně jako vysoký manažer Citi Bank pro technologie. Staral se o to, aby všude na světě fungovala interní technika banky. Řešil na dálku problémy ve sto šedesáti zemích světa, vstával brzy ráno, aby stihl poradit Japoncům, přes den se zabýval Evropou a Afrikou a před usnutím pomáhal Američanům nebo Brazilcům. Bydlel v domě za Londýnem, jehož nájem spolkl velkou část vysokého příjmu. „Úplně mi to sežralo duši, stala se ze mě vycucaná troška bez energie,“ shrnuje závěr své desetileté, navenek velmi úspěšné kariéry. „Pracujete dvanáct hodin denně a čím dál častěji vás napadá, k čemu je to vlastně dobré. Pomáháte majitelům banky, kteří už mají peněz dost, aby jich měli ještě víc.“

Dlouho jej prý v zaměstnání držel dobrý tým lidí, s krizí se však vztahy výrazně zhoršily. Každý v oboru se bál o své místo a jeho práce se proměnila v bezútešný stres. Propadal se do depresí, až mu jednoho dne došlo, že musí odejít. Bez jasné představy, co bude dál, a jen s pár osobními věcmi se vrátil do Prahy.

A protože se od mládí jako zvukař pohyboval mezi alternativními muzikanty, brzy se potkal s lidmi, kteří potřebovali opravit nějaký kus starší elektroniky. Rozený kutil s mnoha zkušenostmi vypomohl a práce se mu zalíbila. Otevřel si opravnu a zakázky se mu brzy jen hrnuly.

„Jak jsem na tom dnes finančně?“ směje se Pavelka otázce a chvíli počítá na kalkulačce v mobilním telefonu. „Vydělávám asi desetkrát míň než v bance. Ale nelituju toho, naopak mě příjemně překvapilo, že koníčkem se dá uživit.“

Prostě bomba

Proměna nespokojeného manažera ve spokojeného opraváře je pro dnešní dobu něčím typická. Jak západní společnost bohatne, její obyvatelé si začínají stále více cenit jednoho aspektu zaměstnání, který v minulosti zůstával ve stínu položek, jako je výše platu, zaměstnanecké výhody nebo dobrá pracovní smlouva. Totiž pocitu smyslu práce.

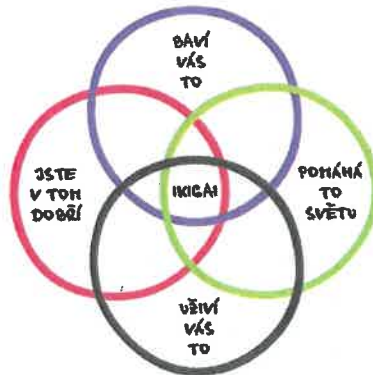
Zejména generace mileniálů, narozená v posledních dvou dekádách minulého století, experty překvapuje svou nebyvalou chutí dělat něco smysluplného, klidně na úkor finančního ohodnocení. „Tak jako neustále hledají smysl v životě, chtějí vědět, jak jim ho jejich práce pomůže naplňovat,“ popsal fenomén před dvěma lety v časopise Forbes profesor McGillovy univerzity Karl Moore. „Pořád přezkoumávají, co vlastně dělají a proč. A pokud jim to vaše firma nedokáže vysvětlit, najdou si jinou.“

Onen „pocit smyslu“ je samozřejmě proměnlivá a subjektivní kategorie. Ondřej Pavelka ho objevil v prostých radostech, které mu předchází pozice globálního manažera nemohla poskytnout. Pro zručného kutila s elektrikářským vzděláním jsou opravy zábavné, užívá si prý objevování jednotlivých „stylů“, jež staří inženýři svým výtvorům vtiskli. V dílně navíc na rozdíl od kancelářské práce bezprostředně zakouší výsledek toho, co dělá – starý nástroj znovu hraje. „A asi nejvíc mě těší, když vidím, jakou radost to dělá muzikantům,“ shrnuje Pavelka výhody nové profese. „Když slyším, jak nástroj, který jsem opravil, hraje na koncertě, je to prostě bomba.“

Jeho příběh představuje tak trochu romantickou verzi nalezení smyslu v práci, jejíž podstatou je radikální vnější změna. Vyměnit korporátní židli za poctivé řemeslo, ať už je to truhlářina nebo výroba keramiky, je snem řady nespokojených zaměstnanců, ale ne každému vlohly a existenční realita něco podobného umožňují. Jiné varianty téhož nabízí přechod z byznysu do neziskové sféry nebo výměna jedné profese za jinou, jež ze své podstaty skýtá větší emoční uspokojení skrze službu druhým – například změnit se z účetního na sociálního pracovníka.

Z důkladného výzkumu, který loni zveřejnila agentura Imperative, vyplývá nejen to, že spokojenost v zaměstnání se liší země od země (nejvyšší je ve Švédsku, nejnižší v Saúdské Arábii), ale také podle jednotlivých oborů. Zatímco v sociálních službách, zdravotnictví nebo vzdělávání cítí smysl své práce kolem poloviny zaměstnanců, ve finančnictví, obchodě nebo tovární výrobě je to necelá třetina.

Pokud pro vás ale osud vybral méně pozeňnanou branži, nezoufejte. Klíčovým poznatkem pracovních výzkumů posledních dvou dekád totiž je, že spokojenost v práci není definitivní danost, která jedněm přistála do klína a druhým ne. Nemusíte odcházet za hůř placeným místem pečovatele v domově pro



seniory. Smysluplnost své práce můžete – přinejmenším částečně – zvýšit sami na místě, kde sedíte právě teď.

Nad rámec povinností

Koncem devadesátých let provedla výzkumnice z Yaleovy univerzity Amy Wrzesniewski zajímavý výzkum s týmem dvaceti osmi uklízeček a uklízečů v jedné americké nemocnici. Zajímalo ji, jaký smysl vidí ve své práci, a zjistila, že tým se dělí na dvě podobně velké skupiny. Zatímco ta první vytírání podlahy považovala pouze za nutnou obživu, ta druhá vnímala jednoduchou manuální práci jako smysluplnou a byla s ní spokojenější.

Tihle dámy a pánové s košťaty byli jednak hrdí na to, že pomáhají udržovat ve špitále čistotu a brání tak přenosu infekcí. A kromě toho jim pocit spokojenosti zvyšovala drobná aktivita nad rámec uklízení. Povíдали si se skleslými pacienty, žertovali, nebo jim dokonce pro obveselení tančili. Radili návštěvníkům, jak se v nemocnici orientovat, občas je i doprovodili. Jedna uklízečka dokonce každé ráno měnila obraz na zdi, na niž celý den hleděl nehybný pacient, aby mu zpestřila život.

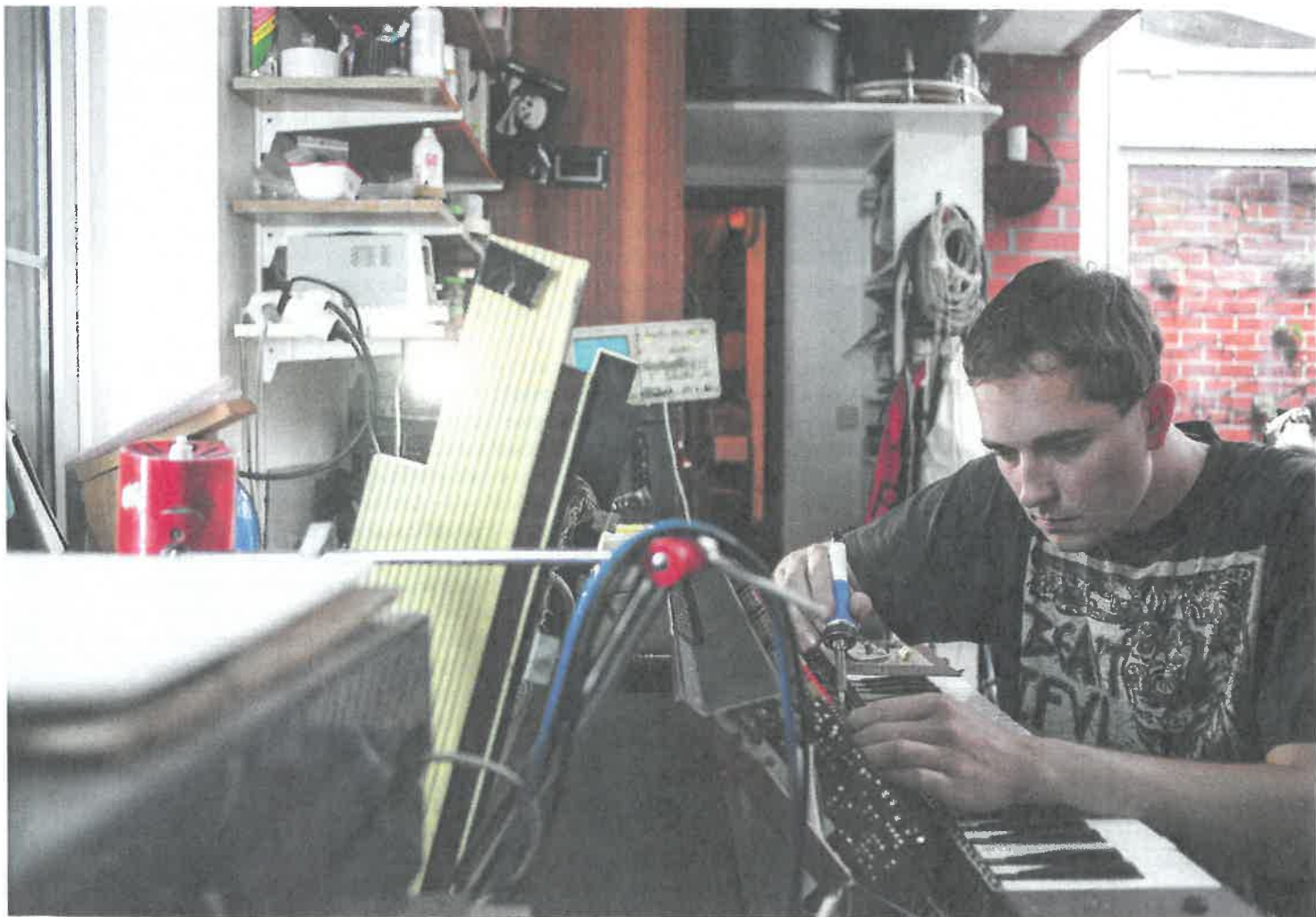
V sérii dalších výzkumů pak Wrzesniewski a její kolegové zjistili, že ve všech profesích a oborech existují tři základní typy

Pocit smyslu je proměnlivá kategorie.

přístupu k práci, kterým říkají džob, kariéra a poslání (job, career a calling). Vyznavači prvního pracují hlavně pro peníze, druzí kvůli kariérní seberealizaci a ti třetí kvůli smyslu, který jim práce dává.

Poslední bývají nejen nejspokojenější, ale také nejžádanější a nejvýkonnější. Ve výmluvné zkratce to ukázal jiný pokus, jež před pár lety zrealizoval profesor ekonomie Adam Grant. Zjišťoval, kolik peněz dokážou vybrat telefonisté z řad studentů, kteří obvolávají dárce a snaží se je přesvědčit k podpoře univerzity. Celkem otravná práce se zásadně změnila, když Grant zorganizoval části telefonistů setkání se studenty, kteří díky stipendiím placeným z těchto darů mohli vystudovat. Motivovaní jasným smyslem vybrali pak tihle telefonisté o sedmdesát jedna procent více peněz než skupina, která se se stipendisty nesetkala. Na podstatě činnosti se přitom nic nezměnilo, změnil se jen postoj k ní.

Amy Wrzesniewski na základě těchto zkušeností vyvinula metodu, jak pomáhat lidem upravit vlastní vztah k práci a posílit v něm ono „poslání“. Říká jí „job crafting“ (něco jako dotváření džobu) a spočívá v několika krocích, při nichž se člověk snaží uvědomit si, co ho v práci nebaví a jaké jsou naopak její světlé



Koníčkem se dá uživit. (Ondřej Pavelka)

stránky, postupně si náplň dne v rámci možností upravit a vybudovat si vědomě k zaměstnání lepší vztah. V Česku tuhle metodu při práci ve firmách používá konzultant Petr Ludwig. „Nemám rád taková ta moudra jako ‚dělejte to, co milujete‘, protože to většinou nefunguje,“ vysvětluje expert. „Mnohem víc podle mě platí opačné doporučení: milujte to, co děláte.“

Samý úsměv

Petr Ludwig radil v poslední dekádě zaměstnancům více než třech desítek firem od velkých společností jako Česká spořitelna nebo Leo Express až po malé počítačové firmy. Objednávka byla vždycky podobná – pomoci změnit firemní kulturu tak, aby se zaměstnanci cítili spokojenější a více naplnění tím, co dělají. „Pro firmy je to dnes zásadní téma,“ říká konzultant, „v čase nízké ne-

Ludwig dnes při své konzultační práci propojuje tuhle japonskou inspiraci s americkými principy „job craftingu“. V praxi to vypadá zhruba tak, že se nejprve potká se všemi zaměstnanci firmy, která si ho najala, a na úvodním setkání vysvětlí, že budou společně hledat firemní hodnoty. „Většina firem je má nadiktované shora od vedení nebo svých zahraničních matek, k těm však lidé necítí vztah,“ říká Ludwig. „Naším cílem je, aby na ně přišli společně sami.“

Se všemi zaměstnanci se pak Ludwig a jeho tým znovu scházejí v menších skupinkách a společně diskutují – v čem je kdo dobrý, jaké dovednosti může zdokonalovat, jak by šlo zlepšit vztahy na pracovišti nebo co smysluplného by se dalo dělat nad rámec běžných povinností, jako to dělaly americké uklízečky ve zmíněné studii. „Prodavačky kávy z Tchiba se takhle samy shodly na tom, že smyslem jejich práce je zlepšovat lidem náladu,“ dává příklad Ludwig. „Je to standardní práce, ale ony ji teď vnímají více jako poslání a na atmosféře v obchodech je to hodně znát, jsou samý úsměv.“

Pokud je vedení firmy vstřícné a pracovník motivovaný, není zkrátka nutné odcházet pomáhat chudým do Afriky, aby člověk našel smysl svého konání. Změnit postoj někdy stačí – dokonce i na takových místech, kde bychom otevřenost vůči nápadům z metropole možná nečekali.

Okénko výš

„Víte, jaký je rozdíl, když si košilu koupíte v Praze a Ostravě?“ směje se řidič, zatímco jeho mercedes směřuje Ostravou vstříc průmyslové zóně. „Ta v Ostravě už má vyhrnuté rukávy.“ Návštěvníci z Prahy se zdvořile zasmějí a automobil parkuje před středně velkou výrobní halou. Zevnitř je slyšet skřípot strojů.

Vojtěch Černák (52), původní profesí valcář, tuhle fabriku založil těsně po revoluci spolu se svým otcem. Začínali v garáži se starou frézou a soustruhem, vyráběli šrouby a matky, brzy si ale začali troufat na větší zakázky a vypracovali se. „Když nějakého zákazníka jiné firmy odmítly, tak šel k nám, protože my jsme dokázali vyrobit všechno,“ vypráví Černák hrdě, jak jeho firma ČV. Prototyp získala ve strojírenské branži pověst specialisty na nejnáročnější ocelové komponenty. Dnes vyrábí třeba obrovské převodové skříně do důlních zařízení.

Jak ovšem garážová manufaktura rostla a nabírala zaměstnance, harmonie se postupně kazila ve stále častějších sporech na pracovišti. Hlavním důvodem byl fakt, že v sedmdesátihlavé továrně pracovalo příliš mnoho členů rodiny. „Skladník ve výdejně náradí byl nepříjemný a dokázal lidem zkazit náladu už ráno. Všichni na něj nadávali, ale byl to tátův strýc a táta neměl odvahu ho vyhodit,“ vzpomíná na jeden z palčivých problémů Černákova dcera Soňa Neničková (31) a její otec příkvyje: „Nemohl jsem z toho spát a už ráno cestou do práce jsem se bál, co zase budu muset řešit.“

Z různých výzkumů vyplývá, že vztahy jsou klíčovou součástí pocitu smysluplnosti práce. V přátelském, podpůrném kolektivu má člověk tendenci vnímat i rutinní činnost jako uspokojivější – a naopak. Z nápadu, s nímž přišly před třemi lety jeho děti, totiž pozvat do podniku konzultanta, který by jim pomohl firemní kulturu trochu zlepšit, nebyl ale Černák nejprve moc nadšený. „Říkal jsem si, co mi bude kdo radit, jak mám řídit lidi,“ vzpomíná majitel. „Ale zkusili jsme to.“



Říkal jsem si, co mi kdo bude radit, jak mám řídit lidi. Ale zkusili jsme to. (Vojtěch Černák s dcerou)

zaměstnanosti si mohou lidé vybírat, kde budou pracovat, a díky sociálním sítím vědí, kde na ně čeká vstřícné prostředí. Poprvé zijeme v době, kdy se začíná víc dařit těm slušným firmám.“

Ludwig je také autorem úspěšné knihy *Konec prokrastinace*, jíž se prodalo sedmdesát pět tisíc výtisků. A teď chystá další titul právě o pocitu smyslu v práci. Sbírá k ní všemožné vědecké studie a je čím dál víc přesvědčený, že pocit smyslu je klíčem k životní spokojenosti. „Vidíte, tady vědci zjistili, že lidé, kteří cítí v životě smysl, trpí méně depresemi a mají lepší vztahy,“ listuje ve své kanceláři studii uloženými v počítači. „A také mají o padesát procent nižší riziko Alzheimerovy nemoci, méně trpí mrtvicemi a kardiovaskulárními nemocemi. Smysl zjevně souvisí s dlouhověkostí.“

Konzultant se předloni vydal na návštěvu japonského ostrova Okinawa, který proslul coby jedno z míst s největší délkou života svých obyvatel na světě. Může za to určité i zdravá strava a genetika, Ludwiga ale inspiruje hlavně zdejší filozofie vyváženého života, jež se nazývá „ikigai“. Tohle pojetí mimo jiné říká, že ideální smysluplná práce má splňovat čtyři základní kritéria: měla by člověka uživit, bavit, měl by v ní být dobrý a navrch by měla přinášet užitek okolnímu světu.

**Budování lepší
atmosféry ve
firmě nebylo
bezbolestné.**



Poprvé žijeme v době, kdy se začíná víc dařit těm slušným firmám. (Firma ČV Prototyp)

Firma si najala Petra Ludwiga a už první setkání všech zaměstnanců s expertovým týmem v pronajatém sále přineslo do fabriky čerstvý vítr. V podniku, kde i vánoční besídky probíhaly tak, že šli chlapi spolu do hospody a na půlnoc si objednali vystoupení striptérky, se najednou poprvé potkali i s manželkami. Následovaly důkladné rozhovory se všemi zaměstnanci a několik praktických kroků, které všem zvedly náladu. Majitel se konečně odvážil a strýc-skladník dostal výpověď, jeho výdejní okénko bylo na přání zaměstnanců posunuto výš, aby se nemuseli při žádostech o náradí tak ohýbat. Firma zlepšila plánování, zavedla odměny za svižnou práci. „Konečně jsme se o lidech něco dozvěděli,“ vypráví dcera majitele a iniciátorka pozvání konzultanta Soňa Neničková. „Kdo co potřebuje, co ho v práci těší, co by potřeboval, jak řeší spory.“

A především – ve společné diskusi soustružníci, svářeči, obchodníci, uklízečky i účetní sepsali firemní hodnoty, které jim mají smysl práce připomínat. „Jeden soustružník mi hrdě říkal, že to co on dovedou vyrobit jen tři lidé v republice,“ vzpomíná Petr Ludwig, jak se zrodilo firemní heslo „Vyrábíme nevyrobitelné“. ČV Prototyp si k němu dokonce nechal natočit zábavný klip, který líčí historii firmy od garážové legendy až po dnešek. Účinkují v něm sami zaměstnanci a víkendové filmování

se proměnilo ve svého druhu teambuilding – při natáčení závěrečné scény, kde všichni naráz vyhodí do vzduchu ochranné přilby, měla prý polovina dělníků slzy v očích.

Vojtěch Černák i jeho děti říkají, že proces budování lepší atmosféry ve firmě vůbec nebyl bezbolestný. Když mu v jednu chvíli dcera navrhla, že by měli změnit logo, které kdysi sám nakreslil na noční šichtě, šel se opít na hrob svého zesnulého otce a generační roztržku nakonec musel pomáhat řešit psycholog. Výsledek je ale zřejmý – zaměstnanci jsou výkonnější i spokojenější.

„Vztahy jsou tu teď perfektní, líp se spolu domluvíme,“ shrnuje v tovární hale jeden ze soustružníků Petr Figura (63). „Spousta lidí si uvědomila, že věci se dají vyřešit v klidu.“ Na otázku, jaký mu jeho práce dává smysl, se zastaví a chvíli zálibně pozoruje několikametrový stroj před sebou, který právě okusuje ocel, z níž jednou bude kalibrační válec pro válcovnu. „Mě to prostě baví, je to pokaždé něco jiného,“ vysvětluje dělník, který v Černákově fabrice pracuje už třináct let. „Takže se nikdy nenudíte. Pořád musíte vymýšlet, jak to udělat jako poprvé.“

 WWW.RESPEKT.CZ/AUDIO

