





# SMYSLUPLNÁ PRÁCE

Manifest pro týmy  
v 21. století



**Seth Godin**



audiolibrix

SMYSLUPLNÁ PRÁCE  
Manifest pro týmy v 21. století  
Seth Godin

The Song of Significance  
Copyright © 2022 by Seth Godin

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of  
Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Překlad: Jolana Navrátilová  
Sazba: Jan Hána  
Grafický návrh obálky: Václav Školoud  
Obálka: Tereza Švarcová  
Odpovědná redaktorka: Iva Chvojková Růžičková  
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod a. s.

Vydalo Nakladatelství Audiolibrix  
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6  
v roce 2023 jako svou 40. publikaci  
První vydání

Připomínky: [audiolibrix.cz/pripominky](https://audiolibrix.cz/pripominky)  
Detail titulu: [audiolibrix.cz/smysluplna-prace](https://audiolibrix.cz/smysluplna-prace)  
Objednávky knih: [audiolibrix.cz/objednavky](https://audiolibrix.cz/objednavky)

Při diskusi o knize použijte hashtag #smysluplnaprace  
Kniha je dostupná také jako audiokniha  
na [audiolibrix.cz/smysluplna-prace](https://audiolibrix.cz/smysluplna-prace)

České vydání © Audiolibrix s. r. o. 2023  
Všechna práva vyhrazena  
[audiolibrix.cz/nakladatelstvi](https://audiolibrix.cz/nakladatelstvi)

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována  
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem  
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-88494-21-8 (paperback)  
ISBN 978-80-88494-22-5 (epub)  
ISBN 978-80-88494-23-2 (pdf)

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

*Kdo tančí na hraně nekonečna,  
má vždycky dost...  
Protože si nebere příležitosti od jiných,  
ale sám je vytváří.*



# 1. Tohle vám asi nemusím říkat já

Pokud jste v životě aspoň trochu dávali pozor, už víte, že na práci je celkově něco špatně. Když jste v řídicí pozici, jste pravděpodobně frustrovaní, zmatení a pod velkým tlakem. Vidíte promarněné příležitosti a porušené sliby. A jestli někdo řídí vás, počítám, že cítíte přesně to samé.

Problém spočívá v nás.

Je důsledkem našich dávných neinformovaných rozhodnutí, vzájemně posilované indoktrinace a onoho příšerného reflexu držet se v případě potíží zajetých kolejí. Navíc se neustále zlepšujeme v tom, jak situaci ještě víc zhoršit.

Tato stručná kniha nás zavádí na rozcestí, k rozhodnutí, které všichni musíme udělat. Každý z nás se ho zhostí svým osobitým způsobem, ale volbu máme všichni stejnou: vést, vytvářet smysluplnou práci a objevit ono kouzlo, které vzniká, když něco spoluvytváříme s lidmi, jimž na věcech záleží.

Můžeme se zároveň mít dobře i lépe. Vlastně jde o jedinou smysluplnou cestu vpřed. Můžeme stvořit to nejlepší pracovní místo, jaké si jen lze přát, nejlepší zážitek, jaký si

zákazník dokáže představit – a přitom budovat odolnou, silnou organizaci, která dokáže sama regenerovat.

Žili jsme příliš dlouho pod tlakem, takže máme dojem, že jsme uvízli na místě. Ale zlepšení je na dosah.

## 2. Pracovat lze i lépe

Pro své zaměstnance i šéfy jsme zklamáním. A oni jsou zase zklamáním pro nás.

Potřebují od nás víc, a my na oplátku chceme víc od své práce.

Do práce si nosíme sny, energii a elán, ale odcházíme z ní každý den o něco vyčerpanější. Přinášíme důvěru a nadšení, nicméně pohlcuje nás pocit marnosti.

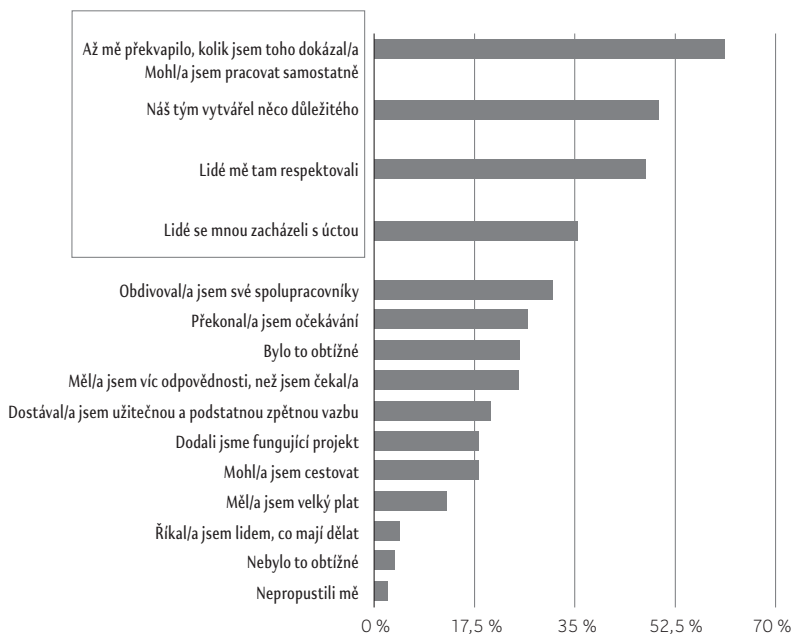
Náš tým má na víc. Naše úsilí může mít význam. Pokud chceme odvádět svou práci lépe, musíme pochopit, co vše je možné.

Vezměme to vážně. Můžeme se rozhodnout vést.

## 3. Nejlepší práce, jakou jste kdy měli

Jaký by byl dnešní den, pokud byste tímto výrazem mohli upřímně popsat svou stávající práci? A co kdyby se podobně cítili i vaši spolupracovníci? Představte si, že jste u takové organizace investorem, zákazníkem či jiným účastníkem.

Požádal jsem tisícovku lidí v devadesáti zemích, aby mi popsali pracovní podmínky v nejlepší práci svého života. Mezi nejčastějšími charakteristikami byly následující:



Mezi čtyřmi nejčastějšími položkami (bylo možné zvolit vícero odpovědí) se s velkým náskokem umístily tyto:

- Až mě překvapilo, kolik jsem toho dokázal/a
- Mohl/a jsem pracovat samostatně
- Náš tým vytvářel něco důležitého
- Lidé mě tam respektovali

Žádné další odpovědi už se jim v četnosti nevyrovnaly.

Ano, musíme si vydělávat na živobytí.

Ale také potřebujeme žít, nebo ne?

Nemůže to přece být jen o penězích.

Když se svět zmítá v chaosu a lidstvu hrozí zdravotní rizika a nejistá budoucnost, výplatní lístek a produktivita by neměly být tím hlavním.

Vlastní budoucnost možná řídit ani nelze.

Ale co kdybychom stvořili tu nejlepší práci na světě?

Co kdybychom vybudovali organizaci, po níž by se lidem upřímně stýskalo, pokud by snad zanikla?

O kolik lepší by svět byl, kdybychom mohli jednoduše mluvit o práci bez váhání?

Co kdyby naše práce dokázala zlepšovat svět?

*Mozart, nikoliv Muzak.*



# Tři písně

*Když se netopíš,  
stáváš se plavčíkem.*



## 4. Píseň růstu

Na konci dlouhé zimy, když vyjde počasí a všechno rozkvetne, se úl včel medonosných přepne na nejvyšší rychlost.

Pracují v dokonalé synchronizaci. Každá ze včel, která nemá jiný úkol, musí nasbírat co nejvíce pylu, aby si dokázaly vytvořit co největší zásoby medu.

Poté královská rada postaví speciální buňku pro vajíčka. Družky dají své královně pokyn, aby do ní nakladla oplodněné vajíčko, a bohatě ho nakrmí mateří kašičkou, aby se z něj mohla vyvinout další královna.

Dějiště pro píseň růstu je hotovo. Autorka a včelařka Jacqueline Freemanová hovoří o magickém okamžiku, často přehlíženém přechodu v životě včelstva.

Jednoho dne, těsně před narozením nové královny, se stávající královna a téměř polovina včel v úlu – právě nejstarší a nejzkušenější dělnice – vyrojí a odejdou. Desítky tisíc včel, které nikdo neřídí, během několika minut koordinovaně odlétnou pryč.

Za sebou nechají domov plný potraviny určené mladší posádce a nové královně.

Je vzrušující naslouchat rojícím se včelám. Celý roj se vydává vstříc novým možnostem a růstu, aniž by věděl, kam přesně směřuje. Najdou větev stromu a shromáždí se do těsného klubka, aby si uchovaly teplo. Odtud vyšlou rychlé průzkumné letky až do okruhu čtyřiceti kilometrů čtverečních, aby hledaly nové místo pro stavbu úlu. Na přestěhování má roj jen několik dní, musí se rychle dohodnout a přesídlit do nového domova – jinak celé včelstvo zahyne.

Jak odvážný skok do říše možností. Tyhle včely prostě přijaly výzvu, aby se dostaly odněkud někam i bez přesné mapy. A dělají to důstojně, za spolupráce a ve vzájemném spojení.

Bez písně růstu se včelstvo dusí a hyne. A mnozí z nás právě teď prožívají podobnou zkušenost.

## 5. Píseň bezpečí

Lidé sice nejsou včely, ale máme mnoho společného.

Když čelíme existenčnímu ohrožení, je těžké jít kupředu, je obtížné tvořit a není snadné být velkorysý. Stejně jako lidé, i včely musí udržovat v úlu teplotu kolem 36 stupňů Celsia. Pokud se venku ochladí, schovají se a třesou se, aby se zahřály. Když je příliš teplo, rozprostřou se dál od sebe a umožní proudění vzduchu. Ale mimo bezpečí svého

roje se včela vystavená extrémním teplotám dostane do stavu vyčerpání, přestane se hýbat a reagovat.

V naší kultuře jsme v poslední době svědky podobných situací. Globální recese a pandemie zabrzdlily inovace a propojení. Lidé hledali útočiště ve svých domovech a zbývalo jim jen málo energie pro pozitivní pohyb vpřed.

V práci převládají podobné instinkty. Když se lidé necítí respektovaní a v bezpečí, když mají pocit, že je někdo přehlíží, mohou se uzavřít do sebe, svou práci flákat a chodit do ní co nejméně. S tím, že se prostě snaží si pouze stávající místo udržet – alespoň do doby, než se objeví něco lepšího.

Vyhoření, nespokojenost a nekonečné nesmyslné schůzování se spikly, aby udusily produktivitu a náš zájem o práci. Jsme nuceni hledat jistotu, nikoliv růst.

Dokud nejsou uspokojeny naše existenční potřeby, je těžké najít emocionální sílu, abychom se vydali někam jinam a rozšířili své možnosti.

## 6. Píseň smysluplnosti

Jak překonat naši ochromující touhu po bezpečí?

Byli jsme indoktrinováni k přijetí postavení vazalů průmyslu, jejichž hlavním úkolem je dělat, co se jim řekne. Vybudovali jsme udivující a ohromné systémy určené k výrobě zboží a služeb a zároveň na trhu vytváříme představu nedostatku a vzbuzujeme pocit závisti, abychom je prodali.

Vzdej se svých snů a své duše, přesvědčujeme se navzájem, a můžeš si koupit pár věcí, které ti zajistí status a spokojenost. Nebo ti alespoň umožní zapomenout na to, čeho se vzdáváš.

Tahle mantra mohla dobře fungovat před půl stoletím, ale dnes vyznívá naprázdno.

Existuje alternativa. Je to jiný druh růstu, lepší druh bezpečnosti.

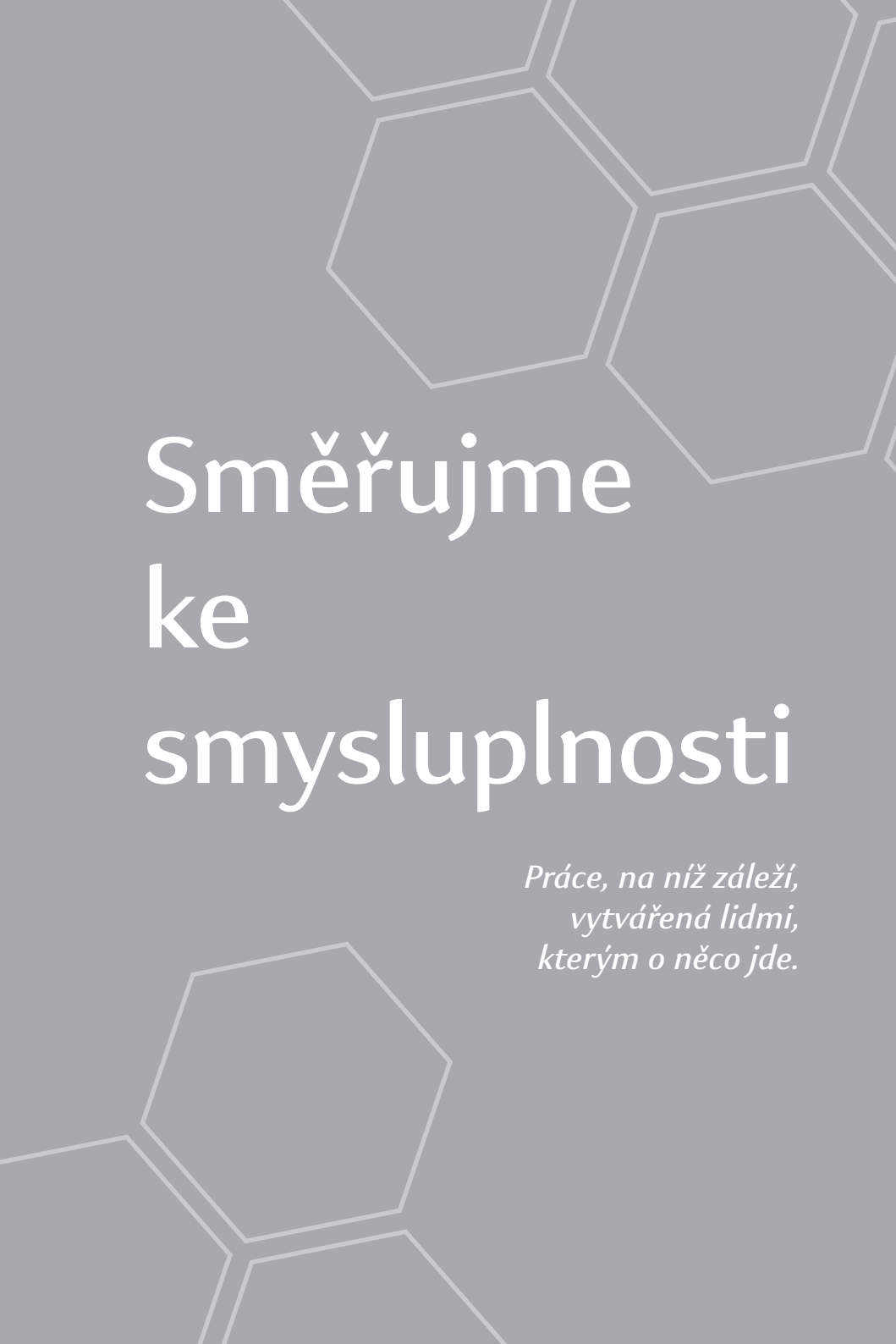
Je to práce, na které záleží.

Vytváření něčeho podstatného, bytí součástí něčeho, vykonávání činností, na které můžeme být pyšní.

Tenhle nápěv má smysl.

To on motivuje lidi k tomu, aby dělali práci, kterou nelze jen tak zautomatizovat, zmechanizovat a outsourcovat.

Je to píseň, kterou lidé touží zpívat společně.



# Směřujme ke smysluplnosti

*Práce, na níž záleží,  
vytvářená lidmi,  
kterým o něco jde.*



## 7. Co chtějí lidé?

Když uspokojíte jejich základní potřeby, pracující vám jasně řeknou, co od práce očekávají. Netouží po dalších akcích ani luxusnější kanceláři. Chtějí něco podstatnějšího: možnost jednat a důstojnost.

Být platným aktérem znamená kontrolu nad vlastním časem a volbu způsobu, jakým se zapojíme. Jelikož vyžaduje odpovědnost a určitou autoritu, je tento aktivní přístup protipólem řízené průmyslové produkce.

S aktérstvím se pojí důstojnost, což znamená, že se s námi jedná jako s lidmi, ne jako s kolečky ve stroji. A s lidmi je třeba zacházet s respektem k jejich práci a co nejméně laskavě, jak to jen situace umožňuje.

Industriální režim, posilovaný všudypřítomnými ideami třídního boje a sváru, zbavil většinu z nás důstojnosti i možnosti jednat.

## 8. Co potřebují firmy?

John Henry pracoval na stavbě železnice. Vrtal díry do skal, aby bylo možné je odstřelit a postavit koleje.

Jak popisuje Neal Miller: „Když za ním přišel agent ze společnosti prodávající parní vrtačky, John Henry po něm vztekle vystartoval. Byl na svou práci pyšný a stroj, který by jemu a dalším podobným práci vzal, bytostně nesnášel.“

Henry tohle kolo vyhrál, alespoň v jeho písni, ale je smutné, že zemřel vyčerpáním. Jeho Pyrrhovo vítězství odráželo novou realitu: od té doby se manuální práce lidí nemohla měřit se silnými průmyslovými stroji.

Jak se stroje neustále vyvíjely, tvrdilo se propuštěným dělníkům, že si mají zvýšit vzdělání a posunout se na pracovní místa, která stroje ještě nestihly zabrat.

V roce 2023 mezi tyto stroje patří roboti, kteří pracují v hotelech, algoritmy na burze nebo systémy strojového učení, které navrhnou ilustrace a čtou rentgenové snímky.

Potřeby firem se náhle a dramaticky proměnily. Namísto levné pracovní síly, která by vykonávala poloautomatické úkony, které stroje (zatím) nezvládají, organizace hledají dva obzvláště vzácné zdroje: *kreativitu a lidskost*.

Obě tyto vlastnosti vyžadují jednání s jinými lidmi, vytváření strategií a vzhled do rychle se měnícího světa.

## 9. Až uvidíte rozcestí

...možná byste se k němu měli vydat.

Volba snad nikdy nebyla tak přímočará jako dnes:

*Industriální kapitalismus (industrialismus) využívá moci, aby vytvářel zisk.*

*Tržní kapitalismus se snaží řešit problémy, a tím vytvořit zisk.*

Průmyslový kapitalismus byl založen na mimořádné produktivitě strojové éry. Nejdříve nakrmte stroje, přeměňte vše (včetně pracovníků a zákazníků) na stroje, a pak můžete rozšiřovat podnikání. Ve svém vývoji dokázal využít efektu sítí a přirozených (či nepřirozených) monopolů a neustále zvětšoval svou moc. Tuto moc pak využil k tomu, aby se zmocnil i vládních výdobytků, a znovu zvětšil svou moc.

Šéfové mohou brutálně šikanovat své současné i bývalé zaměstnance, velké technologické firmy nemorálně využívají sledování a dělníci čelí žalostným pracovním podmínkám v továrnách po celém světě. Zisk vytváří moc a moc je hlavním cílem.

Neblahé důsledky této moci obvykle nastupují jen pomalu, po částech a s dostatečným varováním. My se pak nějak dohodneme, uděláme kompromis, přizpůsobíme svá měřítká a nakonec se smíříme s degradací naší lidskosti a s ní spojenou ztrátou radosti. To celé se opakuje, a jelikož jsme už v minulosti něco investovali, naše perspektiva změnila. Jelikož jsme se dohodli dříve, jsme v pokušení dohodnout se znovu. Většinu života strávíme obhajobou minulých rozhodnutí, místo abychom uvažovali o nových cestách vpřed.

Tržní kapitalismus mezitím po celém světě neúnavně vytváří většinu pracovních míst a hodnot. Dělá nekonečnou práci identifikace problémů a jejich řešení. Tržní kapitalisté nemají žádnou moc nad zákazníky (a ve většině případů ani nad svými zaměstnanci). Veškeré své úsilí a vhléd naopak touží vnést do rychle se měnícího trhu ve službách svých zákazníků.

Rozcestí je právě tady a teď. Možná je na čase si ho všimnout a zvolit si cestu.

Spolu můžeme tvořit něco lepšího. Něco, co bude hodno našeho času, úsilí a imaginace.

## 10. McDonald's ztělesňuje bezpečí

Vaše zkušenost s McDonald's nebo jiným podobným řetězcem rychlého občerstvení zřejmě zapadne do jednoho ze dvou rámců: buď jste zákazník, nebo zaměstnanec. Jídlo se v jednotlivých restauracích příliš neliší. Ceny jsou nízké. Zaměstnanci se zapracují během několika málo hodin a většina z nich nemusí nést žádnou velkou individuální zodpovědnost.

A hlavně, je to pohodlné. Což je podstata industriální produkce zaměřené na spotřebitele. Vytvářet pohodlí.

Abychom byli spravedliví, musíme přiznat, že průmyslový kapitalismus funguje. Vytváří tlak a jeho produktivita přináší očekávané výsledky, a to vše vede ke snižování cen a rozšiřování přístupu ke zboží a službám.