

# Největší problémy světa jsou zároveň největší příležitostí

„Věřím, že svět se mění přes byznys,“ říká Radka Dohnalová a svá slova mění v realitu. Její mezinárodní vzdělávací společnost Atairu se věnuje rozvoji lídrů a probouzí v lidech jejich jedinečnost. Radka má titul z Harvardu, pracovala pro mezinárodní společnosti včetně OSN a stará se o tři děti. Mimochodem, Atairu znamená v jazyce domorodých kmenů v deštných pralesích „partner na cestě za něčím novým“. Náš rozhovor vznikl kvůli vypuknutí epidemie netradičně na dálku pomocí moderních technologií, ke kterým má Radka velmi blízko.

**Hlavní náplní vaší firmy je tzv. leadership, tedy vzdělávání a rozvoj lidí na vysokých manažerských pozicích. Proč jste si vybrala právě tento obor?**

Vzdělávání je mojí velkou vášní a v práci s lidry vidím příležitost, jak mít dopad na mnoho lidí. Věřím, že svět se mění přes byznys. Je ohromnou hnací silou. Cesta k leadershipu se u mě ale vyvíjela. Pracovala jsem nejprve v Londýně ve finančnictví, pak pro Světový potravinový program OSN a pro konzultační společnost McKinsey. Tím, že jsem si vyzkoušela jak soukromou, tak neziskovou část, jsem zjistila, že je mi mnohem blíže síla podnikatelů. Víím, že jejich dopad může být silnější a rychlejší.

**Vaše vzdělávací programy jsou zaměřeny na autentický leadership. Co si pod tím můžeme představit?**

Pracujeme s dvěma koncepty, které jsou vzájemně propojené. Autentický leadership je zaměřen na vnitřní motivaci. Když s ním dokážete pracovat, ohromně to nabudí váš potenciál. Hlavní část autentického leadershipu je v tom, že znáte sami sebe. Víte, v čem jste dobří, co vás baví, co vám dává smysl, jaké jsou vaše limity a jak s nimi pracovat. Když se to naučíte, doslova sršíte energii a ostatní chtějí být blízko těch, kteří mají energii, mají vizi a kterým to lze věřit.

Další koncept, se kterým pracujeme, je leadership 5.0. Stále pracujeme s autenticitou a vnitřní motivací, ale zároveň se věnujeme novým dovednostem: jak pracovat s novými technologiemi při komunikaci, při práci s lidmi a podobně. Dostali jsme se k tomu před třemi lety, když jsme viděli, že mnoho našich klientů ze sféry technologických firem nebo start-upů pracuje s digitalizací. S tím přišla i potřeba nových znalostí v leadershipu.

**Vaše programy jsou připraveny pro muže a ženy zvlášť. Jaký je mezi nimi rozdíl?**

Ne všechny programy máme rozdělené, ale v autentickém leadershipu ano. Jedním důvodem jsou trochu

Člověka utváří a formuje prostředí. Jsme definováni lidmi, se kterými trávíme čas.



odlišná témata, například práce se strachem. To je oblast, která ženy a muže odlišuje. Druhým důvodem je rozdílná forma. Jedním z lidí, kteří mě v životě inspirovali, je Maria Montessoriová. Říká, že existují různé cesty k inteligenci, člověk si jen musí umět vybrat tu správnou. Podobné je to i při rozvoji lídrů. I zde jsou různé způsoby. Ženy vstřebávají informace jinak než muži. Ženy chtějí víc sdílet, muži zase více potřebují autority. Rozdělení podle pohlaví není černobílé. Větší rozdíly bývají mezi jednotlivci než mezi muži a ženami, ale nějaké vzorce existují.

**A jak je to s tím strachem?**

Existují tři největší strachy u žen a u mužů. Ženy se nejvíce bojí toho, co si o nich myslí ostatní, jestli jsou dost dobré a zda zvládnou vybalancovat pracovní a osobní život. Muži se zase nejvíce obávají, zda jsou dost úspěšní, vydělají dost peněz a jestli nepřijdou o práci. Vidím to i v běžném životě, mého manžela se nikdo neptá, jak zvládá tři děti. Ten tlak tady je, někdy zvenku, někdy si ho vytváříme sami.

**Když už jsme u toho, měl na váš byznys nějaký vliv fakt, že jste žena?**

Byly dva momenty, kdy jsem cítila, že rozdíly vnímám. První byl, když jsem začala mít děti. To člověk najednou potřebuje dělat věci jinak. Druhý okamžik byl, když jsem v McKinsey byla druhá nejseniornější žena. Hodně jsem spolupracovala s představenstvy velkých firem a všude seděli většinou sami chlapi. Tehdy jsem si říkala, že by se ženy měly navzájem více podporovat a spolupracovat. Ale s oběma situacemi jsem si uměla poradit. Mám čtyři kamarádky, které pracují na vedoucích postech u různých společností, a navzájem se podporujeme.

**Musí se člověk jako vůdce narodit, nebo se to může naučit kdokoli?**

Hodně důležité je nastavení mysli, angličtina má proto výraz mindset. Je také třeba rozlišovat mezi manažerským vzděláváním a leadershipem. Manažerské vzdělávání je především informativní. Leadershipové vzdělávání je transformativní. Jde o změnu postoje a způsobu myšlení, které máme vůči sobě, lidem kolem nás a vůči světu. Člověk díky tomu roste a vyvíjí se jako osobnost. Mám syna s poruchou autistického spektra a neuroplasticita mě nesmírně zajímá. Každý z nás se rodíme s nějakou výbavou. Někdo mi jednou řekl, že někdo se narodí jako vlak TGV, někdo jako motoráček. Na druhou stranu, náš potenciál je něco, s čím se dá pracovat. Každý může růst a posouvat se.

**Co nás v životě podle vás nejvíce posouvá?**

Věřím tomu, že člověka utváří a formuje prostředí. Jsme definováni lidmi, se kterými trávíme čas. Nikdy jsem nebyla ve škole výjimečná, ale pomohlo mi, že jsem na rok odešla na střední školu do Ameriky. Tím jsem si uvědomila, že mohu studovat i v zahraničí. Na vysokou školu jsem chodila v Londýně a pak se dostala do mezinárodní firmy McKinsey, což byla pro mě vysoká škola byznysu. Prostředí tam mě nesmírně formovalo a definovalo to, kým dnes jsem. Dalším krokem bylo studium na Harvardu.

**Harvard je pro mnoho lidí synonymem úspěchu. Co je na něm vlastně tak skvělé?**

Není to tak, že by se tam člověk naučil něco, co se jinde nenaučí. Je tím prostředím a lidmi, kteří vás donutí se dívat





na svět jinak. Klást si jiné otázky, posouvat sebe i ostatní. Člověka to velmi inspiruje a dostane ze sebe to nejlepší. Zpětně jsem si také uvědomila, že jsem díky Harvardu nikdy nepochybovala o tom, že můžu být dobrá máma a zároveň mít úspěch v byznysi. V ročníku nás bylo asi 900 žen a z toho jsme byly jen čtyři mámy. V druháku se mi narodilo druhé dítě, a byla jsem tak v historii školy první, kdo v průběhu studia zvládl dvě děti. Odesla jsem si odtud, že mě nikdy nenapadlo, že bych to nemohla skloubit. Všichni mě podporovali a fandili mi. Dokonce si mě nechal zavolat děkan a ptal se mě, co potřebuji k tomu, abych vše úspěšně zvládla, a že jsou na mě hrozně hrdí. Bylo to velmi podporující a povzbuzující.

#### Je ještě něco, co považujete pro úspěch v byznysi za klíčové?

Věřím v sílu networkingu, v propojování lidí. Myslím si, že to ještě Čechům moc nejde, vytvářet a rozvíjet nové

profesní a osobní vazby. Když mají jít na akci a potkávat se s novými lidmi, často to pro ně není příjemné. Na Harvardu se hodně pracuje se sítí kontaktů. Jedním z mých podnikatelských záměrů bylo právě umožnit lidem potkávat se s podobně smýšlejícími lidmi z jiných firem a oborů. Líbí se mi Guarova kniha Six Degrees of Separation. Ta říká, že ke každému člověku na světě se můžete dostat přes šest lidí. V Čechách to znamená maximálně přes dva lidi. Tento potenciál lidé velmi málo využívají. Proto jsou naše programy mezifiremní, abychom pomohli celé komunitě. Vzdělávání není jen o tom, že se potkáte s nějakým expertem, ale i o tom, že se potkáte ve skupině lidí. Sama stále hledám, které skupiny lidí mě posouvají dál.

**Podařilo se vám vybudovat globální firmu. Objevil se dokonce i zahraniční investor, kterého jste nakonec odmítla. Asi málokdo si může dovolit dát takové nabídce košem...**

Věřím, že svět se mění přes byznys.

Emoce strachu bere velké množství energie.

Největší problémy světa jsou zároveň největší příležitosti.

„Nepřežije ten, kdo je nejsilnější nebo nejchytřejší. Ale ten, kdo se nejrychleji přizpůsobí,“ říká Radka Dohnalová. Proto v reakci na současnou situaci plánuje spustit od konce dubna dva zcela nové programy pod názvem ATAIRU Adaptivní Leadership. Jeden je určen pro top manažery a druhý pro střední management. Programy se skládají z šesti on-line setkání, v jejichž průběhu získají účastníci zkušenost s různými aspekty leadershipu, které jsou v dnešní době více než aktuální: jak motivovat tým, jak jej efektivně vést v digitálním prostředí, jak pracovat s emocemi nebo například jak posilovat adaptabilitu. Skupiny jsou otevřené, tzn. budou se v nich pod vedením zkušených lektorů setkávat zástupci různých firem. „Právě v pestrém složení účastníků vidíme jednu z velkých přidaných hodnot programu – možnost sdílení různých zkušeností a perspektiv. To pomáhá vytvářet novou zkušenost s novou dobou, která je tolik potřebná pro adaptabilitu firem,“ komentuje Radka.

Jsem ambiciózní. Pořád přemýšlím, jak firmu posouvat dál. Chtěla jsem vybudovat silnou prvotřídní mezinárodní vzdělávací firmu. Jednou z našich hodnot v Atairu je „world-class excellence“, to znamená, že v tom, co děláme, se chceme dostat na úplnou špičku. Máme několik modelů, jak působíme i v zahraničí, například přes produktové licence nebo spolupráci s nadnárodními firmami. Není to ale jednoduché. I když se nám daří, tak bych pořád chtěla, aby náš dopad byl větší. To byl důvod, proč jsme transakci zvažovali.

#### A proč jste nakonec odmítla?

Primárním důvodem bylo, že jsem si uvědomila, že jsem firmu nepostavila proto, abych ji prodala, ale aby měla dopad. Navíc v tom skutečně globálním byznysi jsou na prvním místě finance a tuhle esenci jsem ještě ve firmě nechtěla. Druhý argument byla rodina, musela bych se přestěhovat do Singapuru, ale to jsme nechtěli. Třetím důvodem je náš rodinný byznys ve Špindlerově Mlýně, který vedou můj tatínek a sestra a do kterého jsem se začala aktivně zapojovat. Rodinné firmy mají specifickou dynamiku. Jsou tam jiná pravidla, jedno z těch nepsaných je pocit odpovědnosti.

#### Školíte zkušené lidi na velmi vysokých pozicích. Neseťkáváte se s přístupem: „Co mě ještě mohou naučit?“

Myslím, že naše produkty jsou skutečně dobře postavené. Vždy jsem si zakládala, aby v programech byli lektoři, kteří jsou přímo z byznysu. Leadership není něco, co se naučíte tím, že si přečtete pár knížek. Musíte si projít praxí a zkušenostmi. Naši lektoři jsou super zkušení, mají ohromnou vášeň pro dané téma a to, co sami předávají, sami žijí. Jsem náročná jak na sebe, tak na druhé.

#### Investujete do vlastního rozvoje?

Vzdělávám se hlavně v zahraničí. Mám tři mentory, se kterými spolupracuji. Vidím na sobě, jak se posouvám, snažím se dostávat mimo komfortní zónu. Myslím, že schopnost učit se nové věci je nejdůležitější. Stane se, že mi někdo řekne, že nemůže do našeho programu nastoupit, protože momentálně řeší nějakou krizi. Na to odpovídám, že právě to je ten nejlepší čas, protože potřebujete začít dělat některé věci jinak. Lidé mají někdy pocit, že vzdělání je něco, co počká, až na to bude čas, ale z jedné studie mi vyplynulo, že lidí na nejvyšších pozicích ve světě tráví 10 % pracovního času vlastním rozvojem. Věřím, že je to pro budoucnost důležité. Pokud si to lidé neuvědomí, ujede jim vlak.

#### Na co konkrétně by se měli lidé a firmy v současné době zaměřit?

Věřím, že nejdůležitější dovedností 21. století je, do jaké míry se dokážeme učit nové věci. Můj oblíbený citát je od

Alvina Tofflera: „Nevzdělanci 21. století nebudou ti, kteří neumějí číst a psát, ale ti, kteří se neumějí učit nové věci, nebo ty staré odnaučit a přeučit.“

Fascinují mě exponenciální technologie. Díky epidemii koronaviru teď lidé konečně chápou, co je to exponenciální růst. Obvykle přemýšlíme lineárně, technologie se ale vyvíjí exponenciálně. Podle některých průzkumů má v následujících deseti letech 40 až 50 % společností zkrachovat, protože jim a jejich lidrům ujede v technologiích vlak.

Svět je dnes kvůli epidemii méně předvídatelný, nevíme, co bude dál. Vyhraje ten, kdo dokáže lépe zareagovat a dovede s novou situací lépe pracovat. Začíná to u nás samotných, nejde jen o to, naučit se technické dovednosti, jde o nastavení myšlení.

#### Jste velmi aktivní žena... Jak se v době nouzového stavu změnil váš život?

Jsem povahou velmi pozitivní člověk, snažím se věci, které nejde změnit, akceptovat a přemýšlím, jak z nich vytěžit to nejlepší. Když jsem pracovala pro OSN, hodně jsme řešili různé krize a vím, že emoce strachu bere velké množství energie. Snažím se proto soustředit na pozitivní energii. Víím ale, že někdy není jednoduché udržet si nadhled a nepodléhat panice.

#### Jaký je tedy váš recept, jak se v této situaci nezbláznit a nezkrachovat?

Nastavila jsem si pět oblastí, kterým se prioritně věnuji. Za prvé se soustředím více na sebe. Klíčem k přežití je zdravý imunitní systém. Snažím se tedy více spát, meditovat, cvičit... Čas trávím na horách, tak se každý den věnuji skialpinismu. Je to můj čas pro sebe. Více se také věnuji svým nejbližším a teď nemyslím jen dopolední výuku s dětmi, ale hrajeme společně hry a více si povídáme. Třetí oblast je přesun k digitalizaci. Přemýšlím, jak přenést jednotlivá témata, workshopy i celé programy do virtuálního prostředí se zachováním osobního přístupu. Čtvrtou oblastí je celkové přenastavení byznysu. Koronavirová krize se dotkne beze zbytku nás všech, pro některé to už teď znamená obrovské ztráty, ale pro jiné jedinečnou příležitost. Pravidelně si proto vyhrazuji čas na přemýšlení o budoucnosti a možnostech disruptivních inovací.

Moje pátá otázka zní, s čím můžeme v této situaci pomoci. Věřím, že největší problémy světa jsou zároveň největší příležitosti. Neznamená to zneužití krizové situace, ale vytvořit něco, co reálně pomůže a bude užitečné celému světu v této době. Nám v Atairu se líbí čínské přísloví: „Když fouká vítr změn, někdo staví chýše a jiní větrné mlýny.“