

Elita vzniká tam, kde člověk převezme odpovědnost

Jen diplom už nestačí

S Jiřím Koleňákem, CEO NEWTON University Group, o tom, proč diplom sám o sobě přestává stačit, proč skutečné vzdělávání nezačíná u znalostí, ale u postoje a proč se odpovědnost nedá předat, ale jen převzít.

Firmy už prý přestávají zajímat diplomy a začínají je víc zajímat schopnosti a garance těch schopností. Podepsal byste to?

Tohle bych podepsal. Diplomy budou vždycky důležité. Jen bych byl rád, aby byly důležité tím, co reprezentují. Pokusím se to rozlišit. Jeden způsob je, že mám bumážku, s prominutím. Nikoho nezajímá historie toho papíru, nikoho nezajímá, co jsem pro něj musel udělat. Je to bianco šek, který má ale velmi nízkou hodnotu, protože ho mají desítky nebo stovky tisíc lidí. Druhý přístup říká: ano, máme papír. Ale podstatné je, co jsme pro něj museli udělat. Jestli se o něj dokážeme opřít. Dnes se – z mého pohledu chybně – na vysokých školách hromadně odstupuje od závěrečných kvalifikačních prací. A přitom je to často první věc v životě studenta, kdy něčemu věnuje desítky, stovky hodin úsilí. Poprvé se do něčeho opravdu propíše, poprvé za něco nese odpovědnost. Když si já vybírám lidi, vždycky mě zajímá, jaké bylo téma jejich závěrečné práce a co si z ní odnesli. Protože na tom je vidět přístup člověka k životu jako celku.

Prezentujete se jako škola, která chce vychovávat elity. Jaký je rozdíl mezi běžnou vysokou školou a školou, která si opravdu troufá vychovávat elity?

Začnu právě tou elitou. Pro mě to není nic o hodnostářství nebo vyvolenosti. Pro mě je elita hodně o odpovědnosti. O tom, že se umím postarat o sebe, svůj život a svoje vztahové prostředí tak dobře, že kromě toho ještě zvládnu být prospěšný společnosti. To je pro mě elitářství.

Když začnu u podnikavosti jako lidské kvality, která je souborem odpovědnosti, odvahy a vědomí, že moje pravá ruka, levá ruka a mozek jsou to, co mi zařídí pohodlný, komfortní nebo úspěšný život, tak je tam ještě

přesah. Být užitečný. Být prospěšný společnosti, ať už to znamená cokoliv.

Asociuje mi to šlechtické rody. Mladé lidi, kteří už v osmnácti jsou připraveni na to, že nebudou jen spravovat majetek, ale budou za něj především odpovědní. Kde se to bere? Dá se to naučit?

Jasně, že se to dá naučit. Už samotné slovo šlechta přece souvisí se šlechtěním. Na začátku každého rodu byl někdo, kdo v určitém kontextu mimořádně uspěl. Získal majetek, postavení, odpovědnost. My tomu říkáme radikální sobectví. Postarat se sám o sebe. Je totiž velký rozdíl mezi sobectvím, jak ho běžně vnímáme negativně, a radikálním sobectvím. Negativní sobectví znamená, že dávám sebe na první místo tak, že zneužívám ostatní ve svůj prospěch. Radikální sobectví říká: dávám sebe na první místo tak, že o mě je postaráno. Nebo přesněji: já jsem se o sebe postaral tak dobře, že můžu přijmout odpovědnost za něco dalšího. Když skočím do psychologie a Maslowovy hierarchie potřeb, na vrcholu je seberealizace. Ta je možná, až když jsou naplněna nižší patra. A tady se to potkává. Člověk se postará o sebe a právě díky tomu může přijmout odpovědnost, kterou si dobrovolně bere. Je to jedna věc, kterou se snažíme studenty naučit, a kdybych měl dát našim programům jediný titulček, zní: odpovědnost se nepředává, ale přebírá. To definuje všechno.

Mluvil jste o dobrovolně přijaté odpovědnosti. Souvisí s tím i mezinárodní akreditace a certifikace, o které usilujete?

Ano. Česká legislativa je regulační. Říká: musíte splnit tyto podmínky, abyste mohli učit lidi a vydávat jim diplomy. Když je splníte, dostanete státní souhlas působit jako vysoká škola a vykonáváte přenesenou působnost státu.

NEWTON University Group

Propojuje business, management, marketing a psychologii do jednoho vzdělávacího ekosystému. Na NEWTON University nejde jen o splnění standardů. Kvalita výuky stojí na inovacích, udržitelnosti a odpovědném leadershipu. Závazek k zajištění kvality se odráží v prestižním členství v Business Graduates Association (BGA) a Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).



Globální asociace fungují jinak. Jsou postavené na tom, že na sebe vezmete dobrovolný závazek. Ten souvisí s tím, jak univerzitu řídíte, jak pracujete s absolventy, jaký máte dopad na společnost. Všechno se monitoruje a vyhodnocuje. Protože je to dobrovolný závazek, můžete se ho kdykoliv zříct. Ale pak už nepatříte do té společnosti.

Když jsme začali elitářstvím, tak i ty mezinárodní asociace vytvářejí elitu tím, že se k nim připojíte. Přijmete závazek a necháte se poměřovat těmi nejlepšími.

Proč je pro vás tak důležité poměřovat se právě mezinárodně?

Vrátím se k té šlechtě. Šlechta vychovává děti tak, aby mířily na hvězdy. Možná trefí Měsíc, ale i to je dobré. Když se začnete porovnávat s nejlepšími na světě, neznamená to, že pohrdáte lokálním prostředím. Znamená to, že váš zájem a pozornost přirozeně přesahují nepodkročitelné podmínky.

Škol, které se identifikují jako business školy a jsou rozpoznatelné v globálním prostoru, je přes třicet

sedm tisíc. Pokud chcete patřit mezi stovky nejlepších, nestačí, že škola dobře běží. Musíte pracovat s absolventy, dokazovat kvalitu přes jejich kariéry a ukazovat společenský dopad.

Jsme například v procesu akreditace BGA, Business Graduates Association. Máme mentorku z Oxford Brookes, jedné z top business škol. Neříká nám jen to, co máme špatně. Provádí nás procesem a pomáhá identifikovat, co ještě musíme odpracovat, abychom se posunuli na nejvyšší úroveň.

Ve světě jsou úplně špičkové školy, takzvané triple crown accredited. Na to jsme ještě příliš mladí, protože ty školy musejí existovat desítky let, aby vůbec stihly projít všemi procesy. Ale naše ambice přesahují Českou republiku.

Je česká společnost na školu vašeho typu připravená?

Omezeně. Narážíme na to i v akvizičním procesu. Když přitlačíme do marketingu, začne to přitahovat lidi, kterým se líbí značkový diplom, ale nejsou připraveni

**KDYBYCH MĚL DÁT
NAŠIM PROGRAMŮM
JEDINÝ TITULEK,
ZNÍ: ODPOVĚDNOST
SE NEPŘEDÁVÁ,
ALE PŘEBÍRÁ. TO
DEFINUJE VŠECHNO.**



udělat to, co si ten diplom žádá. Jsme ale rádi i za tyto lidi, protože pořád máme naději, že díky našemu působení u nich dojde ke zlomu. A když nedojde, rozloučíme se. Zaplatpánbůh nejsme typ soukromé školy, kterou musí projít každý.

Když mluvíte o radikálním sobectví a odpovědnosti, hned se nabízí Baťa. Ten říkal, že když chce člověk vybudovat podnik, musí nejdřív vybudovat sám sebe. Jaký máte k Baťovi vztah?

Velmi vřelý. Baťovské teorie byly součástí mého doktorátu, takže jsem tím trochu načichlý. Celý baťovský mindset se snažíme studentům Business Leadershipu vštěpovat i tak, že jezdíme do Zlína. Začínáme u dvou soch: Tomáše Bati, zakladatele, a Jana Antonína Bati, šéfa. Studentům ukazujeme rozdíl mezi zakladatelskou energií a profesionálním managementem.

V čem je rozdíl?

Zakladatel nemá na výběr. Firma je pro něj další dítě, někdy jediné dítě. Udělá všechno pro to, aby dobře fungovala. Ale v určitém okamžiku se pro ni může stát i brzdou. U Tomáše Bati se nedozvíme, jestli by se tou brzdou stal, protože zemřel nečekaně. Nikdo na to nebyl připravený. Systém ale připravený byl. On i Jan Antonín

v něm byli a budovali ho. Proto se firma mohla přepnout na šéfovský koncept profesionálního managementu, škálování, efektivitu a mezinárodní expanze.

Většina našich studentů snad nebude muset zažít tak dramatickou situaci. Budou zažívat pokojné předání. I když ono také často moc pokojné není. Protože zakladatelská energie se nevypne.

To řešíme se studenty i absolventy pořád. Často k nám přijdou po deseti letech a říkají: Už se mi děje to, o čem jste mluvili. To, na co jste mě připravovali. Teď s tím potřebuji pomoci.

Existuje spousta poradenských sítí, které řeší rodinné ústavy a vztahy. To je důležité. Ale málokdo si troufne říct: Vám chybí úplně základní procesy. Firma řízená zakladatelem totiž často funguje na jeho sílu. On to urve. Je tam intuitivní management, řízený chaos, který vždycky nějak dopadne, protože ten člověk nepřestane, dokud není hotovo. Jenže tuhle energii nejde předat jednoduše. Má to podmínky, pravidla a nedělá se to týdně. Dělá se to roky. A hlavně: nejde ji předat jinak, než že ten, na koho má být přenesená, si ji dobrovolně převezme.

Všichni si představují, že vezmou pomyslnou medaili vlastníka a pověsí ji dětem na krk. Jenže dětem se pod tím buď podlomí kolena, nebo i když se jim daří, zakladatel to pořád vidí jinak. Rodičovský kontext nakonec vždycky vyhraje.

Takže ty lidi učíme postavit si firmu znovu a po svém. Například tím, že přinesou rodiči popsanou strategii. Zakladatel poprvé uvidí, že jeho firma má budoucnost promyšlenou někým dalším. Do té doby byla často jen v jeho hlavě. Správný způsob předání je, že další generace ukáže: mám to vymyšlené. A zároveň si řekne o pomoc.

Popisujete dvě různé kategorie lidí. Vlastníka, zakladatele, podnikatele. A manažera. Učíte obě skupiny stejně?

Musíme je učit spolu. Jinak nepochopí rozdíl. V prvním ročníku je vezmeme do Zlína právě proto, aby ten rozdíl pochopili. Sejdeme se u soch, rozdělím je do týmů, řeknu jim asi deset vět a zbytek je na nich. Jednak se tam mezi auty špatně přednáší, ale hlavně dnešním studentům nechybí informace. Chybí jim témata, která mají formativní charakter.

Vysoká škola už podle mě nemá být instituce, kde stojíme za katedrou, máme znalosti a vy nás musíte poslouchat. Žijeme v době umělé inteligence a naše užitečnost je dnes jinde. Dostáváme se k tomu, co bylo už dávno popsáno ve Stopařově průvodci po Galaxii: odpověď je zřejmá, problém je otázka. Jak se správně zeptat, abych dostal něco užitečného pro svou konkrétní situaci?

Když to odškáluji, rozvoj člověka začíná u informací. Nad nimi jsou znalosti, což jsou informace zasazené do kontextu, ideálně zažitého. Pak jsou dovednosti. A na vrcholu je způsob myšlení.

My jsme nerezignovali na znalosti, na teorii. Studenti ji musí dostat. Jsme vysoká škola se státním souhlasem a akreditacemi. Máme schválené, co do studentů dostaneme. Jen to do nich nedostáváme přes strach u zkoušky. Dostáváme to do nich přes smysl a užitečnost. Aby

chápalí, proč se to mají učit. Proto pracujeme s diagnostikou přirozených potenciálů, rozhovory se studijními kouči a psychology. Pomáháme studentům vytvořit si obraz sebe sama v konkrétním prostředí a zvědomit si, na čem musejí pracovat, aby se posunuli dál.

Čekají to studenti, když nastupují?

Zdaleka ne všichni. Snažíme se to sice říkat hned na začátku a nahlas, ale v české společnosti to ještě není často slyšet. Jen v České republice je okolo čtyřiceti škol, které mají nějaký ekonomický program. My nechceme být další ekonomka v řadě. Chceme naše lidi opravdu chystat na to, aby byli absolventy NEWTONu.

Nestavíme se tím do konkurenčního postavení vůči ostatním. Děláme to kompletně jinak. Na základě vlastních podnikatelských zkušeností a pevného hodnotového ukotvení. Máme ve strategii popsanych pět hodnot. Tou, na které stavíme nejvíc, je komunita. Říkáme tím, že mezi vyučujícími a studenty je velmi malý mocenský odstup. Je obvyklé, i když ne povinné, že si se studenty tykáme. Dostává nás to do partnerské úrovně. Ne v tom smyslu, že student přijde a řekne:

Hele, Jirko, já jsem se na to vykašlal, potřebuji zkouškou nějak projít. Naopak. V tu chvíli cítí větší závazek. Když neexistuje bariéra, motivace u zkoušky je jiná. Další hodnota je praktičnost nebo užitečnost. Snažíme se, aby všechno, co se v systému děje, končilo u toho, že to student dokáže reálně použít. Pak je osobní mistrovství. Říkáme, že každý je expertem sám na sebe. My jsme platforma, prostředí. Student si musí sám vědomě vybrat, co je pro něj smysluplné.

Cítíte z firemního sektoru zájem o vaše absolventy?

Je to rostoucí. Kdokoliv, s kým o tom máme prostor mluvit, říká: To je přesně ono, tohle potřebujeme. Když mluvíme do nejvyšších pater rozvoje, tedy na formování mindsetu a postoje, všechny ostatní věci se dějí přirozeně. Když jdete a zaměříte pozornost na překážku, vyroste před vámi. Když se díváte za překážku, často si ani nevšimnete, že překračujete něco, co je pro jiného nepřekročitelné.

V krizovém managementu to přirovnávám k myši v kyblíku. Člověk v krizi vidí jen okraj kyblíku a nebe nad ním. Kdo přijde ke kyblíku zvenku, vidí jen myš v kyblíku a dokáže ji vytáhnout. Člověku v krizi chybí rozhled, nástroje, kontakty nebo cokoli, co mu brání posunout se dál. Škola ale není řešením. Je jen prostředím, které přináší nástroje a má vzbudit vaše chytit na sobě pořádku pracovat.

Jedna z vašich hodnot je leadership.

Dá se leadership naučit?

Dá. Od určitého okamžiku to přestává být otázka talentu. Na začátku je možná deset procent talentu, který člověka někam posouvá sám. Zbytek se dá rozvíjet. Leadership se neučí jako vzoreček, rozvíjí se tréninkem, prací s úspěchem i úspěchem.

Je nějaká vlastnost, kterou dobrý lídr opravdu musí mít?

Musí mít rád lidi. Ano, v historii bychom našli lídry, kteří lidi rádi neměli. Ale za mě to nebyli autentičtí lidé. Byli



to excelentní manipulátoři, někdy i excelentní sebemanipulátoři. Vlastnost číslo jedna je milovat lidi. Milovat v nich různorodost a všechno, co práce v živém systému přináší, včetně jeho totální nepředvídatelnosti. A zmíním ještě jednu vlastnost, kterou se snažíme vědomě pěstovat. Je to ten typ sebevědomí, kterému se říká self-efficacy. Vnímaná vlastní účinnost. Je to sebevědomí, které vyrůstá z toho, co jsem prožil, případně viděl, a díky vlastní sebereflexi adoptoval do sebe. Z toho vzniká vnímaná vlastní účinnost. Je to základ podnikavosti, odvahy a schopnosti rozhodovat i v situacích, kdy neexistuje správné rozhodnutí. A těch situací je čím dál víc. Svět přestává být zřetelný. Je dokonale nepředvídatelný.

V Česku jste školou výjimečnou. Může se stát, že se vzdělávání posune směrem, kterým jdete vy, a ten se stane běžným modelem?

Já se toho nebojím. Veřejná vysoká škola má obrovské výhody, na které nikdy nedosáhneme. Generuje určitý typ absolventů, kteří jsou excelentně ekonomicky vzdělání. Zároveň nikdy nebude v silách veřejné školy pracovat tak intenzivně s výcviky, tréninky a postojovou složkou studentů. Za normativy, které má, si to prostě nemůže dovolit. Ve světě to funguje podobně. Veřejná vysoká škola je prestižní do určité úrovně. Pak je široká vrstva soukromých škol. A nahoře je několik mimořádných soukromých škol, které intenzivně investují do prostředí. My propojujeme vzdělávání s reálným pobytem v ekosystému. ■

Petr Karban

SEBEVĚDOMÍ, KTERÉMU SE ŘÍKÁ SELF-EFFICACY, JE ZÁKLADEM PODNIKAVOSTI, ODVAHY A SCHOPNOSTI ROZHODOVAT I V SITUACÍCH, KDY NEEXISTUJE SPRÁVNÉ ROZHODNUTÍ. A TĚCH SITUACÍ JE ČÍM DÁL VÍC. SVĚT PŘESTÁVÁ BÝT ZŘETELNÝ.