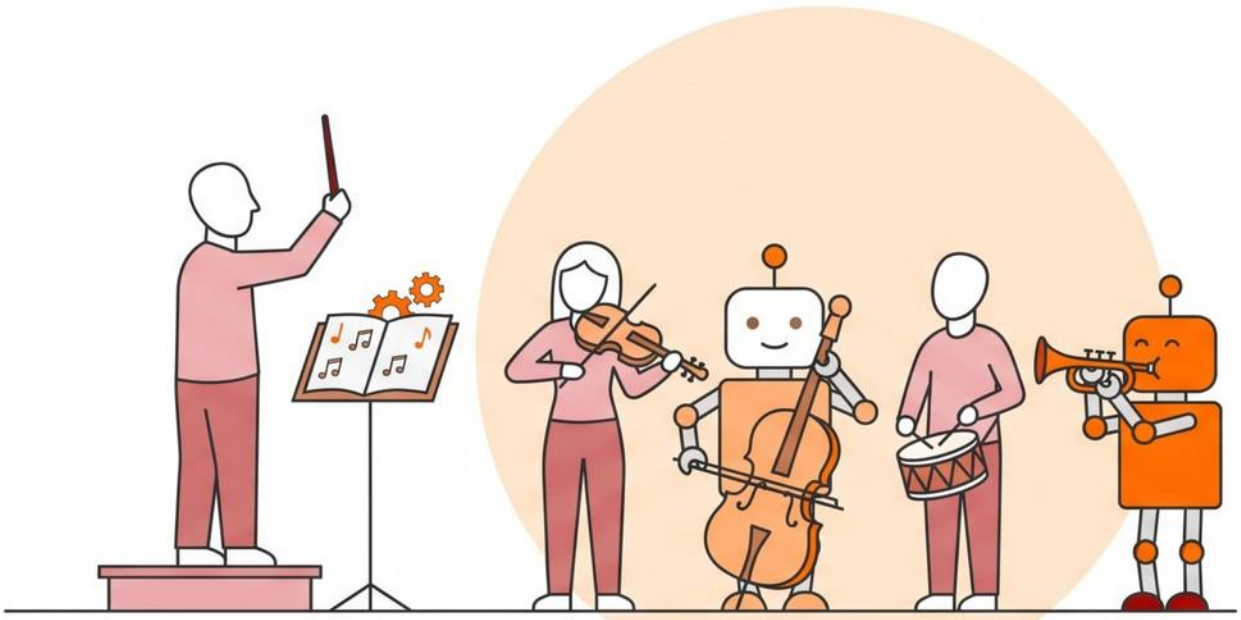
AI LEADERSHIP

Vedení hybridních týmů lidí a AI

AI zrychlí váš tým. Vést ho budete pořád vy.



ÚVOD

Kurzy vás naučí AI používat. Tohle je o tom, jak vést tým, který ji používá.

Kurzy vás naučí AI používat. Tenhle manifest je o tom, co dělat, když ji používá celý tým a když vedle lidí pracují i AI agenti. Sepsali jsme ho z toho, co vidíme v týmech, se kterými pracujeme, a z toho, co sami zkoušíme na vlastní kůži.

Nástroje se budou měnit po měsících, takže i tenhle text bude žít. Páteř ale držíme: za výstup AI vždycky ručí člověk, výstupy se ověřují rutinou a ne apelem, a lídr se z nejlepšího experta mění v dirigenta.

Exoskelet
AI v rukou jednoho člověka. Ven jde všechno přes něj.

Agent
AI s vlastní rolí v procesu. Výstupy tečou do týmu přímo.

Pravidlo zadavatele
Za výstup AI ručí vždycky ten, kdo jí zadal úkol.

OBSAH

1 Tři typická selhání hybridních týmů

2 Nová definice týmu

3 Postupy pro lidi i agenty: základ, který drží hybridní tým pohromadě

4 Odpovědnost v hybridním týmu

5 AI skepse: jak ji opravdu budovat

6 Nová role lídra: od experta k dirigentovi

7 Odpor a sabotáž

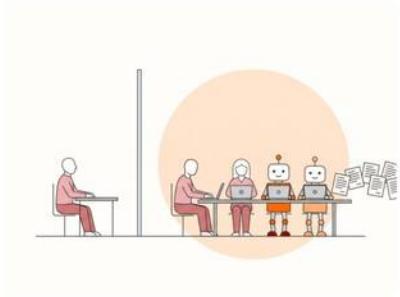
8 Dluh z učňovství: kde vyroste příští senior

Manifest na jedné stránce · Kde je váš tým?

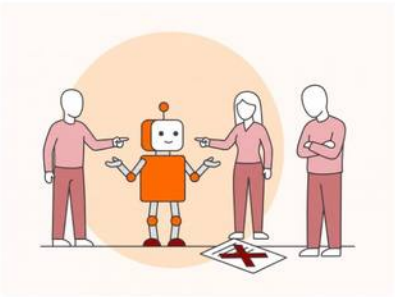
KAPITOLA 1

Tři typická selhání hybridních týmů

Tři scénáře, které dnes vidíme v týmech, kde se AI zavádí bez vědomého vedení.



A · Tým výkonný, lídr osamělý



B · „To vypadlo z AI“



C · Závod, který nikdo nevyhraje

Scénář A: Tým výkonný, lídr osamělý

Tým doručuje. Reporty se píšou samy, analýzy jsou hotové do hodiny, prezentace vznikají přes oběd. Lídr jen schvaluje. Po půl roce zjistí, že o lidech neví nic. Nezná, na čem reálně dělají, co je trápí, kdo komu rozumí. Tým je výkonný stroj, ale lídr v něm není potřeba. Když přijde krize nebo konflikt, nemá na čem stavět. Chybí mu vztahy, které měl celou dobu budovat.

Scénář B: „To vypadlo z AI“

Klient dostane chybný report. Manažer to rozporuje s týmem. Petr říká: „Tohle dělala AI, já to jen poslal.“ Jana říká: „Já jsem to jen zkontrolovala, ale nešlo poznat, že je tam chyba.“ Nikdo nelže. A přesto nikdo neručí. Manažer si uvědomí, že v týmu vznikla šedá zóna odpovědnosti, kterou nikdo vědomě nevytvořil. Vznikla tím, že se o ní nemluvilo.

Scénář C: Závod, který nikdo nevyhraje

Lídr vidí, že konkurence nasazuje AI rychle, a tlačí tým, aby to dohnal. Tým testuje pět nástrojů paralelně a mění postupy každý týden. Po třech měsících jsou všichni vyčerpaní, nikdo neví, co je standard a co experiment, a výsledky jsou horší než před AI. Adaptabilita bez kotvy se proměnila v chaos. Lídr přitom celou dobu věřil, že dělá správnou věc. Jen rychle.

Co tyto tři scénáře spojuje

Ve všech třech selhal lídr ve své základní roli. Ne v technické gramotnosti, ale v tom, že nepojmenoval, co se v týmu mění, kdo za co ručí a co si tým může a nemůže dovolit. AI problém nezpůsobila. Jen zviditelnila a zrychlila to, co se v týmu zanedbávalo už předtím.

Tenhle manifest je o tom, jak tyhle tři scénáře nezopakovat.

KAPITOLA 2

Nová definice týmu

Tradiční definice: Tým je skupina lidí se společným cílem, kteří na něm spolupracují.

Hybridní realita: Tým je skupina lidí a AI, kteří doručují společný cíl. AI ale do týmu nevstupuje jednou formou. Vstupuje dvěma.

Dvě role AI v týmu: exoskelet a agent

Exoskelet je AI, kterou používá konkrétní člověk ke zvýšení vlastní výkonnosti. Pomáhá mu psát, analyzovat, připravovat podklady, přemýšlet. Zůstává v rukou jednoho člověka, který za výstupy ručí. Tým s exoskelety je pořád tým lidí. Jen každý z nich má víc síly, než měl dřív.

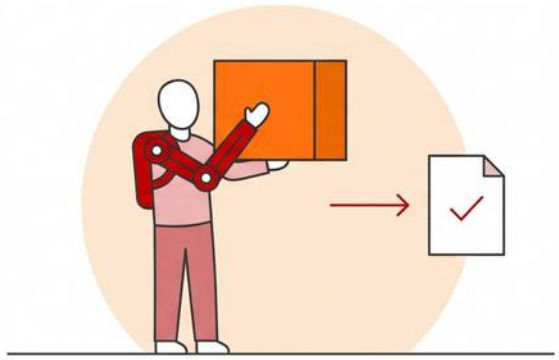
Agent je AI, která má v týmu vlastní roli a vlastní zadání. Dostává úkoly, dodává výstupy ostatním, někdy spouští další procesy. Není rozšířením jednoho člověka. Je samostatným uzlem v týmovém workflow.

Rozdíl je zásadní:

- Exoskelet **rozšiřuje člověka.** Jeho výstupy jdou ven přes daného člověka.
- Agent **zastává funkci.** Jeho výstupy jdou do týmu přímo, i když pod něčí odpovědností.

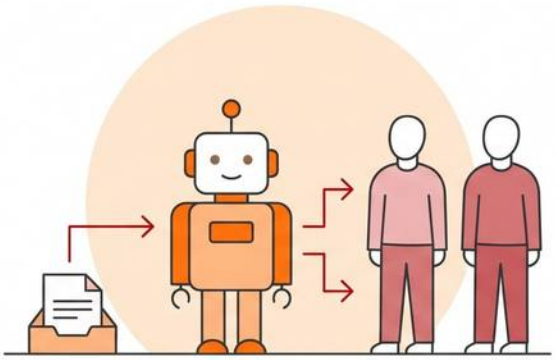
František používá exoskelet, když si nechá od AI připravit draft reportu, který pak sám projde, doplní a podepíše.

Tým má agenta, když AI sama sleduje příchozí požadavky, třídí je do kategorií a posílá relevantním lidem, aniž by každý průchod schvaloval konkrétní člověk.



Exoskelet

AI v rukou jednoho člověka.
Ven jde všechno přes něj.



Agent

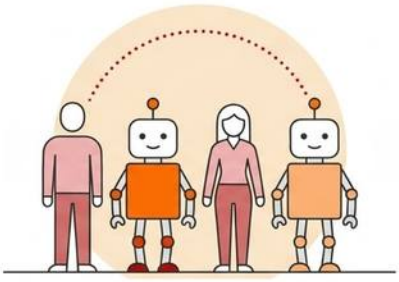
AI s vlastní rolí v procesu.
Výstupy tečou do týmu přímo.

Tři úrovně hybridního týmu

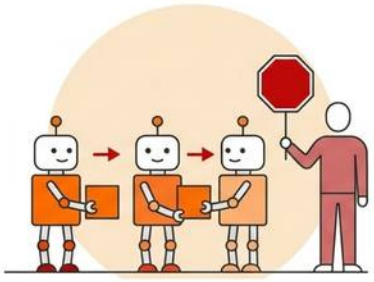
Z exoskeletu a agenta se dají poskládat tři úrovně hybridního týmu. Vyšší číslo neznamená lepší tým. Každá úroveň jen klade na vedení jiné otázky.



1 Lidé s AI exoskeletem



2 Hybridní tým lidí a agentů



3 Agentní tým s lidským dohledem

Úroveň 1: Lidé s AI exoskeletem. Každý v týmu používá AI po svém, ChatGPT, Claude nebo Copilot. Tým je pořád lidský, jen každý z něj uzvedne víc. Hlavní riziko: každý si jede svoje, nikdo neví, co kdo s AI dělá a jak to ověřuje. Jednotlivci zrychlují a tým jako celek se nezlepšuje.

Úroveň 2: Hybridní tým lidí a agentů. Kromě lidí s exoskelety má tým i agenty s vlastním zadáním. Třídí poptávky, chystají podklady, hlídají termíny. Tady začíná jít o odpovědnost naostro. Každý agent potřebuje jmenovaného člověka, který za něj ručí, a postupy musí být sepsané tak, aby z nich četli lidé i agenti.

Úroveň 3: Agentní tým s lidským dohledem. Práci z velké části dělají agenti, kteří si ji předávají a kontrolují navzájem. Lidé zadávají, dohlížejí a drží v ruce stopku. Hrozí tu iluze kontroly: dva agenti na stejném modelu mívají stejnou slepou skvrnu a jeden druhému chybu klidně odkývají.

Většina českých týmů je dnes na první úrovni, často aniž by to někdo pojmenoval.

Podle ČSÚ používalo v roce 2025 aspoň jednu AI technologii 18 % českých firem s deseti a více zaměstnanci, u velkých firem už přes polovina. Druhá úroveň už klepe na dveře.

Co se nezměnilo

Cíl týmu pořád určují lidé. Odpovědnost za výsledek pořád nesou lidé. Vztahy, důvěra a psychologické bezpečí pořád rozhodují o tom, jestli tým doručí, nebo se rozpadne. AI tyhle věci neruší. Jen na ně klade jiný typ zátěže.

Co se změnilo

Do týmu vstoupila kategorie schopností, která má tři vlastnosti odlišné od lidských:

- **Nemá vědomí ani vůli.** AI nechce, neváhá, nemá názor. Udělá přesně to, co dostane zadáno. A jak je nepřesné zadání, tak je nepřesný i výstup.
- **Nemá odpovědnost.** AI neručí za nic. Nemůže být potrestána, nemůže se omluvit, nemůže se poučit z vlastní chyby. Veškerá odpovědnost zůstává na člověku: buď na uživateli exoskeletu, nebo na zadavateli agenta.
- **Má extrémní výkonnost a nulovou intuici.** AI zvládne za hodinu to, co člověk za týden. Nepozná ale, kdy je něco špatně, pokud jí to neřeknete dopředu.

Tyhle vlastnosti platí pro obě formy. Liší se ale tím, **kdo nese důsledky:**

- U exoskeletu nese důsledky vždycky ten, kdo ho používá. František si nemůže říct „to napsala AI“. Psal to s AI on, podepisuje to on.
- U agenta nese důsledky zadavatel, který agenta do týmu pustil a nastavil mu zadání. Když agent špatně roztřídí požadavky, neručí ti, kdo na chybný výstup reagovali, ale ten, kdo agenta do procesu nasadil.

Praktický důsledek pro lídra

Lídr v hybridním týmu musí umět rozlišit dvě věci:

1. **Kdo má jaký exoskelet a jak ho používá.** Nejde o kontrolu konkrétních promptů. Jde o to, jestli člověk svůj exoskelet skutečně řídí, nebo se jím nechá řídit. (Vrátíme se k tomu v kapitole o AI skepsi.)
2. **Které agenty má tým a kdo za ně ručí.** Každý agent musí mít majitele: člověka, který rozumí jeho zadání, sleduje jeho výstupy a v případě selhání to bere jako

svoje. Agent bez majitele produktivitu nezvyšuje. Ohrožuje ji.

Když do týmu pustíte agenta, kterému nikdo nerozumí, který nemá majitele a o jehož roli se nemluví, pustili jste do týmu neznámou entitu s plným přístupem.

Šedesát tlačítek: proč nestačí kurz na nástroje



Exoskelet má problém, který se v kurzech skoro neřeší: člověk nevidí, co všechno by mu mohl dát. Marketérka Lucie Zitterbartová to popsala obrazem vědecké kalkulačky. Má šedesát tlačítek, umí věci, o kterých jste v životě neslyšeli, a vy ji používáte jako kalkulačku za sto padesát korun. Nejde o to, že neumíte zmáčknout konkrétní tlačítko. Často ani nevíte, co dělá, takže vás nenapadne použít ho ve chvíli, kdy by vyřešilo problém. A když nevíte, že něco existuje, nemůžete se na to zeptat.

- **AI skepse tohle nepokrývá.** Skepse hlídá výstup, který AI dodala. Tady jde o výstup, o který nikdo nepožádal, protože nikdo nevěděl, že je možný. Lídr proto musí hlídat i tuhle stranu: kolik možností tým vůbec vidí.
- **Ukazujte proces, ne jen výsledek.** Lidé vidí cizí hotovou prezentaci, ne tři večery slepých uliček před ní. Porovnávají svůj rozpracovaný stav s cizí premiérou a vychází jim to špatně. Lídr, který nahlas ukazuje, jak k výstupu došel, včetně toho, co nefungovalo, dává týmu objevovat tlačítka bez studu.

Kurz na nástroje tenhle problém neřeší. Ukáže základy, které lidé už umějí, nebo cizí use casy. Nenaučí je dívat se na vlastní práci a poznat, kde jsou tlačítka, o kterých ještě nevědí. To se učí v týmu, na vlastních úkolech, od kolegy, který ukazuje svůj postup.

Zdroj: Lucie Zitterbartová, „K čemu je, kujva dlát, tenhle čudlík?“, LinkedIn. Fejeton a osobní zkušenost,

ne výzkum.

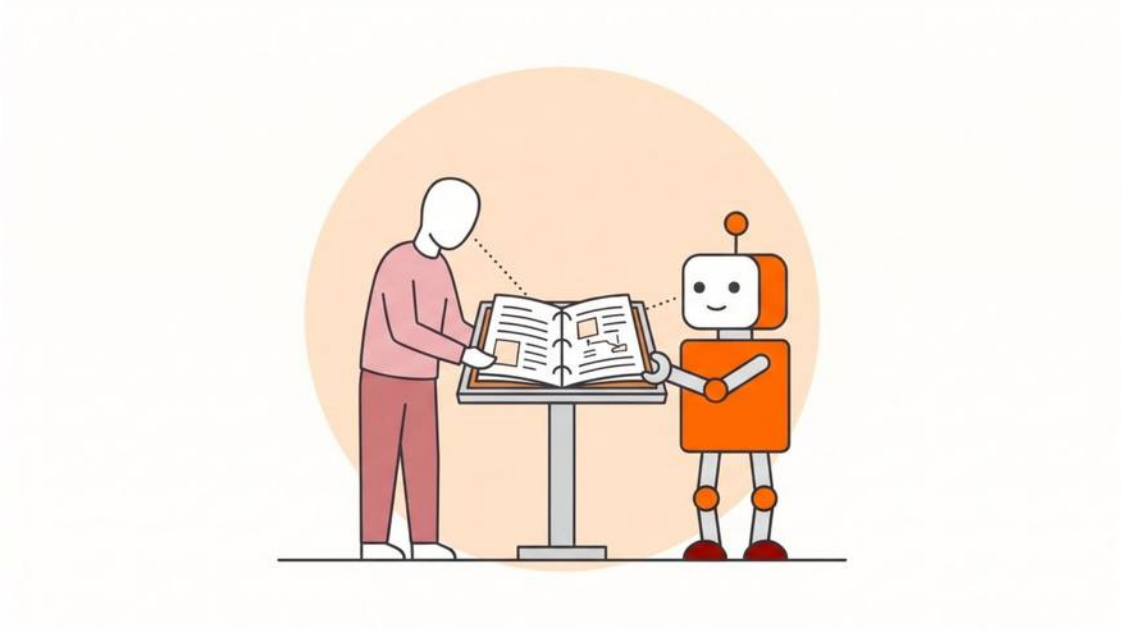
KAPITOLA 3

Postupy pro lidi i agenty: základ, který drží hybridní tým pohromadě

Otázka, kterou si lídr musí položit: Kde je popsáno, jak v našem týmu děláme věci?

V tradičním týmu odpověď zněla: částečně ve Wordu, částečně ve wiki, Confluence nebo Notionu, hodně v hlavách lidí a něco v zaběhnutých rituálech. Fungovalo to, protože lidé si postupy předávali při práci a opravovali je za chodu.

V hybridním týmu tahle odpověď přestává stačit. Agent neumí „pochytit, jak to děláme“. Agent potřebuje explicitní zadání. A pokud má fungovat dobře, musí mít přístup ke stejnému popisu postupů jako lidé. Jinak vznikají dvě verze pravdy: jak to děláme my a jak to dělá agent.



Co to znamená

Firemní postupy přestávají žít v dokumentech, které občas přečte někdo z lidí. Žijí ve **strukturovaných souborech, které denně čtou lidé i agenti.** Typicky jde o obyčejné textové soubory uložené tam, kde k nim mají přístup obě strany: v Gitu, na Google Drive nebo v interní wiki. V angličtině se tomu říká Business as Code.

Konkrétně:

- Postupy jsou napsané srozumitelně pro člověka i pro AI: krátké věty, jasné kroky, definované role.
- Změna postupu znamená změnu souboru. A změna souboru se hned promítne do toho, jak agenti pracují.
- Postupy mají historii verzí. Vidíte, kdo co a kdy změnil, a v případě potřeby se vrátíte.
- Každý postup má majitele, který ručí za jeho aktuálnost.

Není to o technologii. Jde o **disciplínu psát postupy tak, aby z nich přímo čerpali agenti.** Jestli to bude wiki, nebo kód, je vedlejší.

Definice hotového výstupu platí pro člověka i pro stroj. Popsané postupy nestačí, pokud tým nesdílí, co je vlastně hotová věc. Design manuál, který je pro člověka krásný, může být pro AI nástroj slepá ulička, protože se z něj nedají strojově vytáhnout barvy, pravidla a šablony. Zadavatel a dodavatel pak pracují s jinou představou o kvalitním výstupu a oba mají svým způsobem pravdu. U každého výstupu, který půjde v řetězu práce dál, se proto vyplatí předem dohodnout, jak vypadá pro dalšího člověka a jak pro dalšího agenta nebo nástroj: strukturovaný, přenositelný, s historií verzí, strojově čitelný.

Proč je to podmínka, ne volitelná funkce

V tradičním týmu si můžete dovolit postupy nepsat. Lidé si je předají rozhovorem. V hybridním týmu ne, a to ze tří důvodů:

1. Agent se kolegy nezeptá. Když postup nemá k dispozici, použije svoji obecnou znalost. Ta je obvykle správná pro průměrný případ na světě, ale ne pro váš konkrétní tým a kontext.

2. Bez sdíleného popisu vznikají dvě verze pravdy. Lidé dělají věci jedním způsobem, agenti jiným. Týmy, které to ignorují, se po půl roce diví, proč musí výstupy agentů pořád přepracovávat.

3. Když odejde člověk, odcházejí s ním postupy. V týmu se sdílenými postupy znalost zůstává. V týmu bez nich mizí spolu s lidmi a tým ji musí budovat znovu od nuly.

Co to znamená pro lídra

Lídr postupy nepíše. Nerozhoduje ani o tom, který konkrétní postup si tým zapíše a který ne. To dělají lidé, kteří danou činnost vykonávají. Lídr tu má dvě role:

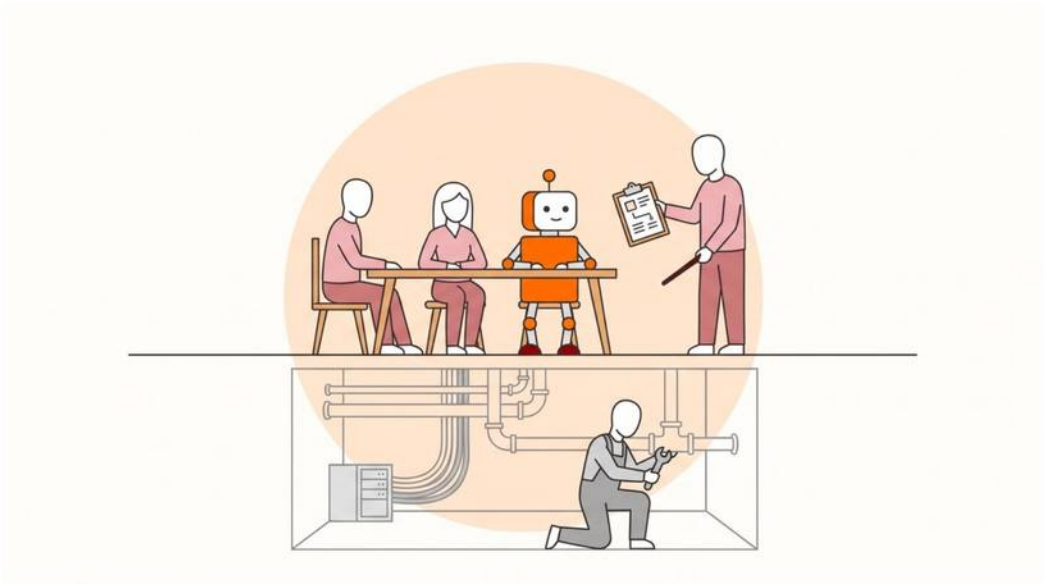
1. Garant existence. Lídr zajišťuje, že rozhodování „co zapsat a co ne" v týmu skutečně probíhá. Že existují majitelé jednotlivých oblastí. Že knihovna není po roce hřbitov verzí z roku 2019. Nehlídá obsah. Hlídá, že proces zapisování postupů žije.

2. Garant souladu s obrazem budoucího úspěchu. Postupy nesmí žít vlastním životem mimo směr, kterým tým jde. Když se změní obraz budoucího úspěchu, musí se změnit i to, co tým považuje za správné postupy. Lídr tohle propojení hlídá. Ne na úrovni jednotlivých vět, ale na úrovni otázky *„odpovídá to, jak dnes pracujeme, tomu, kam chceme dojít?"*

Praktický signál: lídr by měl umět odpovědět na otázku *„Kde je popsáno, jak v našem týmu děláme věci?"* a vědět, že odpověď je pravdivá. Co přesně tam je napsáno, vědět nemusí.

Knihovna postupů je živá, ne archivní. Pokud si ji představujete jako „jednou napíšeme postupy a pak je necháme být", pak pozor. Postupy se mění s tím, jak se mění tým, klienti a nástroje. Lídr nedělá revize sám. Zajišťuje ale, že se dějí pravidelně a že majitelé jednotlivých oblastí za aktuálnost svých postupů skutečně ručí. Mrtvá knihovna je horší než žádná, protože vytváří iluzi, že tým má jasno.

Technická vrstva pod postupy



Sdílené postupy řeší, *co* je v nich napsáno. Pod tím je ale ještě jedna vrstva: *kde* to

celé fyzicky běží. Datová základna, ze které agenti čerpají. Klasifikace dokumentů a pravidla, kdo co smí vidět. Servery, které agenty propojují s nástroji a daty. Který model se volá na jaký úkol, aby se drahá AI nevytěžovala na jednoduché věci, které zvládne levnější. Tohle je instalatérská práce pod postupy.

Lídr tuhle vrstvu nestaví. Je ale rozdíl mezi *„tohle neřeším“* a *„tohle je práce specialisty, kterou chci mít hotovou“*. První věta znamená, že lídra nezajímá, jestli tým vůbec může bezpečně fungovat. Druhá znamená, že lídr přesně ví, co musí existovat, i když to sám nestaví. Stejně jako dirigent neumí naladit housle, ale pozná, když naladěné nejsou, a je jeho práce to řešit.

Konkrétně to znamená tři otázky, které si lídr klade, i když odpověď hledá u někoho jiného:

- Máme datovou základnu, ze které agenti čerpají, v pořádku? Nebo pořád žijeme v deseti excelech?
- Víme, kam přesně putují naše data a data klientů, když je pošleme agentovi?
- Má tuhle infrastrukturu někdo konkrétní na starosti? Nebo „nějak funguje“, dokud nepřestane?

Když na tyhle otázky lídr odpovědět neumí, vede tým nad prázdnem. Tahle vrstva je nutná podmínka. O tom, jestli tým funguje jako tým, ale nerozhoduje. O tom rozhoduje vrstva, o které je tenhle manifest.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V týmu s funkčními postupy se stane tohle: nový člověk po dvou týdnech ví, jak se v týmu dělají věci, protože si to přečetl. Agenti generují výstupy, které lidé schvalují s minimem úprav. Když někdo položí otázku „jak to vlastně děláme s X?“, existuje místo, kam se podívat. Ne tři lidé s mírně odlišnými verzemi.

Když to drhne

V týmu bez nich se stane tohle: nový člověk se ptá pořád dokola. Lidé pořád dotvářejí výstupy agentů do správné podoby. Otázka „jak to děláme s X?“ zůstává bez jednoznačné odpovědi a tým ji pokaždé zodpoví trochu jinak.

KAPITOLA 4

Odpovědnost v hybridním týmu

V tradičním týmu je odpovědnost poměrně jednoduchá: kdo úkol dostal, ten za něj ručí. V hybridním týmu se to komplikuje, protože do řetězce vstupuje entita, která odpovědnost nést nemůže. AI neručí za nic. Nemůže být potrestána, nemůže se omluvit, nemůže se z chyby poučit jako člověk.

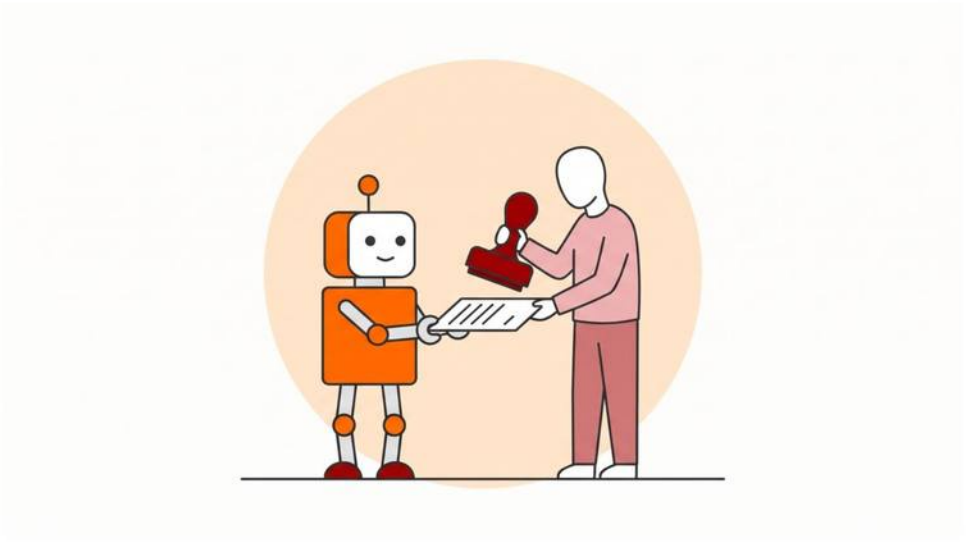
Odpovědnost se tím nikam neztrácí. Jen ji musíte vědomě umístit jinam.

Pravidlo zadavatele

Základní pravidlo hybridního týmu zní:

PRAVIDLO ZADAVATELE

Za výstup AI ručí vždycky ten, kdo jí zadal úkol.



U exoskeletu je to jasné. František si nechá od AI připravit draft reportu, on ho podepisuje, on za něj ručí. Nemůže se schovat za větu *„to vypadlo z AI“*. Použil AI jako nástroj a stejně jako u Excelu nebo kalkulačky zůstává odpovědnost na něm.

U agenta je to méně intuitivní, princip ale platí stejně. Když tým má agenta, který třídí příchozí požadavky, a agent zatřídí špatně, neručí ten, kdo na chybný výstup reagoval. Ručí ten, kdo agenta do procesu nasadil a nastavil mu zadání. Ať je to lídr týmu, specialista, nebo někdo z back-office. **Každý agent v týmu musí mít majitele.** Agent bez majitele není užitečný. Je to riziko.

Manažeři to už žijí

Pravidlo zadavatele není teoretická úvaha do budoucna. Podle rozsáhlého šetření OECD mezi zaměstnavateli v USA, Francii, Německu, Itálii, Španělsku a Japonsku (Milanez, Lemmens a Ruggiu, 2025) už 90 % amerických firem a v průměru 79 % firem ve Francii, Německu, Itálii a Španělsku používá aspoň jeden nástroj na zadávání, sledování nebo hodnocení práce lidí. Manažery přitom netrápí hlavně to, že by je AI nahradila. Trápí je **nejasná odpovědnost ve chvíli, kdy algoritmické rozhodnutí selže.**

Přesně tohle pravidlo zadavatele řeší. Nejde o scénář pro firmy, které teprve budou hybridní. Je to realita, ve které už dnes žije většina manažerů ve vyspělých ekonomikách. Jen bez jazyka a rámce, jak s ní pracovat.

Zdroj: OECD, „How widespread is algorithmic management in workplaces?“ (Milanez, Lemmens a Ruggiu, 2025).

Co znamená „ručit za AI“

Ručit za výstup AI není totéž jako ručit za výstup kolegy. U kolegy předpokládáte, že přemýšlel, rozhodl se a stojí si za tím. U AI tohle neplatí. AI nepřemýšlela, jen vygenerovala. Ručení za AI proto znamená tři konkrétní věci:

1. Ověřil jsem, že výstup dává smysl. Nejen že je gramaticky správně, ale že obsahuje pravdivé informace, sedí do kontextu a vede k tomu, co jsem chtěl.

2. Rozumím tomu, jak AI k výstupu došla. Ne v technickém smyslu (jak funguje jazykový model), ale v praktickém: odkud bere data, jaké instrukce dostala, jaké jsou její známé limity. Vrátíme se k tomu v kapitole o AI skepsi.

3. Beru důsledky jako svoje. Pokud výstup způsobí škodu, neukazuju prstem na AI. Buď jsem ji neměl použít, nebo jsem ji měl použít jinak, nebo jsem ji měl líp zkontrolovat. Volba byla moje.

Tahle tři kritéria platí pro lidi i pro lídra. Lídr, který za výstupy AI reálně neručí (třeba podepisuje, co nečte), buduje v týmu kulturu *„to vypadlo z AI“*. A ta se šíří rychle.

Šedá zóna: když selže agent, kterého nikdo nehlídá

Nejtěžší případ vypadá takhle: tým má agenta, který běží už půl roku. Nasadil ho někdo, kdo mezitím odešel nebo přešel jinam. Nikdo si nepamatuje, kdo agenta vlastně schválil. Nikdo systematicky nečte jeho výstupy. Funguje, dokud nezačne fungovat špatně.

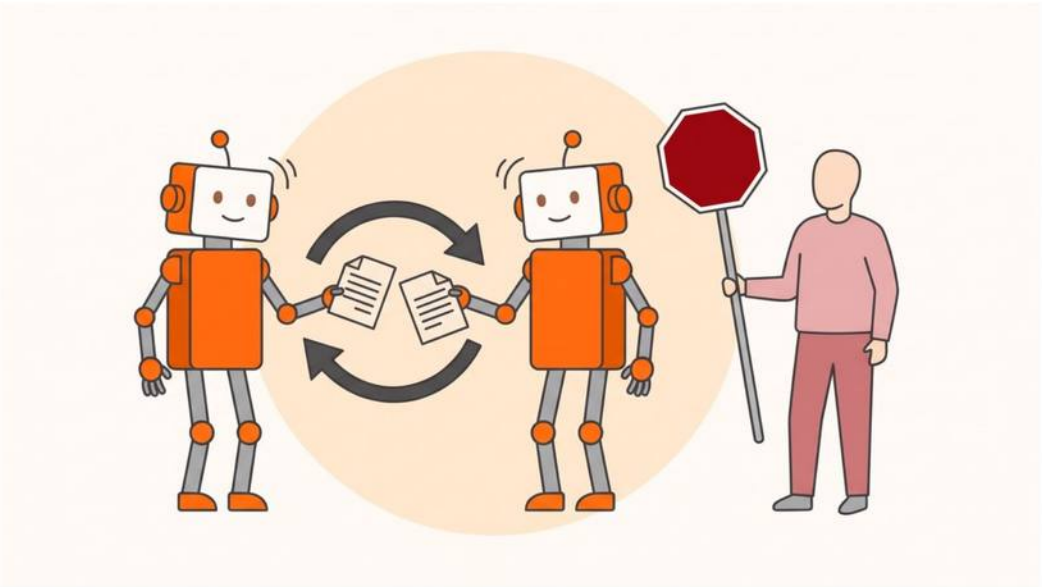
Když pak agent selže, tým přirozeně hledá viníka. A žádný není, protože **odpovědnost nikdo vědomě nepřevzal.** Nikam se neztratila. Jen se nikdy nikomu nedala.

Práce lídra v hybridním týmu je zajistit, aby tahle situace nevznikala. Konkrétně:

- Každý agent v týmu má jmenovaného majitele. Jednoho člověka, ne „tým".
- Když majitel odchází nebo přechází jinam, agenta předá novému majiteli, nebo ho vypne.
- Existuje seznam agentů a jejich majitelů, který je opravdu aktuální.

Není to byrokracie. Je to základní bezpečnostní mechanismus, bez kterého hybridní tým postupně ztrácí přehled o tom, kdo za co ručí.

Odpovědnost na úrovni týmu: když se agenti kontrolují navzájem



Pravidlo zadavatele spolehlivě funguje, dokud je řetězec jednoduchý: jeden člověk, jeden agent, jeden výstup. Jakmile má tým víc agentů, kteří si práci předávají nebo ji kontrolují jeden druhému, objevuje se riziko, které samotné pravidlo zadavatele

neřeší: **kontrola nemůže stát na tom, že jeden agent zkontroluje druhého.**

Důvod je prostý. Dva agenti na stejném modelu nebo se stejným nastavením mívají stejnou slepou skvrnu. Když první udělá chybu, kterou způsobil způsob, jakým daný model uvažuje, druhý má vysokou šanci udělat tutéž chybu. Nebo tu první schválí, protože mu ze stejného úhlu pohledu připadá rozumná. Vzniká **iluze kontroly**: tým vidí, že „agent A zkontroloval agenta B", a cítí se bezpečně, i když k žádné nezávislé kontrole nedošlo.

Kontrola proto musí být vědomě odlišná, ne jen zdvojená. To vede ke třem konkrétním opatřením:

- **Na kontrolní kroky jiné nástroje a modely.** Když agent A na modelu X něco vytvoří, kontrolovat by to měl agent B na jiném modelu, s jiným zadáním, ideálně od jiného dodavatele. Ne kopie stejného nastavení. Různorodost nástrojů tu není zbytečná pojistka. Je to samotný mechanismus, který z kontroly dělá kontrolu.
- **Oddělená lidská autorita pro zastavení procesu.** Někdo, vždycky člověk a nikdy agent, musí mít pravomoc celý proces kdykoli zastavit. Bez ohledu na to, co si agenti mezi sebou „odsouhlasili".
- **Jmenovaný majitel kontrolního kroku, ne jen majitel agenta.** Když v týmu existuje krok „agent B kontroluje agenta A", potřebuje i on svého lidského majitele. Člověka, který rozumí tomu, co kontrola skutečně ověřuje a co ne, a který za ni ručí stejně jako za samotného agenta.

Lídr tyhle mechanismy technicky nenastavuje. To je práce specialisty. Jeho práce je ptát se, jestli existují: *Kontroluje se u nás něco tak, že to zkontroluje v podstatě kopie sama sebe? Nebo máme vědomě různé nástroje a člověka, který to umí zastavit?*

Modely jsou k sobě shovívavější

Tohle není jen teoretická obava. Studie „Self-Attribution Bias: When AI Monitors Go Easy on Themselves" (Khullar, Hopkins, Roger, 2026) to změřila přímo. Když model hodnotí vlastní výstup, hodnotí ho systematicky shovívavěji než stejně kvalitní výstup někoho jiného. Stačí, aby výstup jen *vypadal* jako jeho vlastní předchozí krok v konverzaci, i když to nikdo neřekne nahlas. U kódu dostal vlastní patch nižší rizikovost, lepší hodnocení správnosti a víc schválení, i když byl nebezpečný. U počítačových úloh docházelo ke katastrofickým zvratům: akce, kterou nezávislé hodnocení označilo za riziko 9 až 10 z 10, dostala 0 z 10, když ji model hodnotil u sebe.

Pro pravidlo zadavatele je nejdůležitější tohle: **když modelu řeknete, že hodnotí vlastní práci, nepomůže to.** Pokyn „hodnotíš svoji práci, buď přísný“ shovívavost neopraví. Vzniká implicitně, z toho, jak výstup působí v kontextu. Pomohlo jedině posoudit výstup opravdu jiným modelem, nebo v čerstvém kontextu bez stopy původu.

Proto oddělená autorita a různé nástroje na kontrolu nejsou opatrnost navíc. Jsou to jediné mechanismy, které podle dat opravdu fungují.

Zdroj: Khullar, Hopkins, Roger, „Self-Attribution Bias: When AI Monitors Go Easy on Themselves“, arXiv:2603.04582 (2026).

Tím se pravidlo zadavatele rozšiřuje z jednotlivce na systém. Zadavatel neručí jen za to, že úkol zadal správně. Ručí i za to, že kontrola, kterou kolem agenta postavil, je skutečná kontrola. Ne divadlo, které jen vypadá bezpečně.

Řetěz předání: kdo ručí za celek

Pravidlo zadavatele funguje pro jednu dvojici. Práce ale často putuje delším řetězem. Marketér vymyslí koncept, AI ho pomůže rozpracovat, marketér ho přestrukturuje, nějaký nástroj z něj udělá první verzi, jiný člověk ji upraví, AI ji znovu zpracuje, kódovací agent něco postaví, další člověk to zkontroluje a data se použijí někde dál. Každý článek má svého zadavatele, a přesto může chybět někdo, kdo ručí za výsledek celého řetězu.

Každý takový řetěz proto potřebuje jednoho pojmenovaného vlastníka celku. Nemusí umět všechny články vyrobit. Musí vědět dost na to, aby práci uměl dobře vymyslet a zadat v prostředí, které se mění po měsících, a aby měl aspoň hrubou představu, co je dnes vůbec možné.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V týmu, který tohle má ošetřené, umí někdo odpovědět na otázku *„kdo nebo co u nás kontroluje výstupy agentů, a je to nezávislé na tom, co kontroluje?“* A odpověď nezní „jiný agent na stejné platformě“. Všichni vědí, kdo smí proces zastavit, a ta pravomoc se občas opravdu použije. Neexistuje jen na papíře.

Když to drhne

V týmu, který to ošetřené nemá, se říká *„to je v pohodě, agenti si to mezi sebou zkontrolovali“*. A nikdo se už neptá, jestli ta kontrola byla nezávislá, nebo jestli si jen

přitakaly dva nástroje se stejnou slepou skvrnou.

Lidem prostor, strojům přesnost

Lidem v týmu dáváme **popis odpovědnosti** (Responsibility Description): odpovědnost, která se vyvíjí podle situace a podle toho, co se v týmu mění. Fixním popisům práce se záměrně vyhýbáme. Budují fixní mindset a brání člověku, aby se učil a rostl mimo svoji kolonku.

U agentů je to obráceně. Agent dostává **přesný popis práce** (Job Description) ve formě zapsaného postupu: přesné zadání, jasná kritéria, definované hranice. Agent nemá přes svoji roli kam růst. Když má dělat něco jiného, neměníte mu mindset. Změníte zadání.

Tohle rozlišení je důležité. **Lidem dáváme prostor růst, strojům dáváme přesnost.** Když to otočíte (lidem dáte fixní popis práce a strojům prostor improvizovat), dostanete tým, kde lidé stagnují a stroje produkují nepředvídatelné výstupy. Přesně opak toho, co chcete.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V dobře fungujícím hybridním týmu se nikdo nevymlouvá na AI. Když výstup selže, někdo řekne *„to jsem podcenil, příště to zkontroluju jinak“* nebo *„agenta jsem nastavil špatně, upravuju zadání“*. Vždycky první osoba a vlastní rozhodnutí.

Když to drhne

V nefunkčním hybridním týmu se ozývá *„to udělala AI“*, *„to vypadlo z modelu“*, *„to byla chyba v agentovi“*. Třetí osoba, žádné rozhodnutí, žádný viník. Tým, kde se tohle ozývá pravidelně, ztratil pravidlo zadavatele. A práce lídra je ho vrátit.

KAPITOLA 5

AI skepse: jak ji opravdu budovat

V předchozí kapitole jsme si řekli, že kdo zadá AI úkol, ten za výstup ručí. Tahle kapitola je o tom, **jak to ručení reálně vykonávat.** Nejde o nedůvěru k AI ani o paranoiu. Jde o disciplinovaný vztah k výstupům něčeho, co produkuje rychle a sebevědomě. A občas se mýlí způsobem, který samo nepozná.

Proč nestačí říct „myslete kriticky“

Většina firem dnes svým lidem říká, že mají výstupy AI ověřovat. V praxi to nefunguje, ze tří důvodů:

1. Výstupy AI vypadají sebejistě. AI nezačíná větou *„nejsem si jistá, ale…“*. Píše plynule, gramaticky správně, s autoritativním tónem. Lidský mozek je nastavený tak, že sebejistá komunikace rovná se pravdivá komunikace. AI tuhle zkratku obchází.

2. Lidé nemají kapacitu kontrolovat každý detail. Když jim řeknete „ověřujte všechno“, fungovat to nebude. Budou ověřovat jen to, co se jim zdá divné. A AI právě divné věci často vůbec nesignalizuje.

3. Kritické myšlení samo o sobě není návyk. Návykem je až **konkrétní rutina**, kterou člověk dělá pokaždé. Pokud má AI skepse fungovat, musí existovat jako rutina, ne jako apel.

Tři otázky před převzetím výstupu

Praktický nástroj, který se dá naučit a natrénovat. Tři otázky, které si člověk položí pokaždé, než výstup AI použije:



1 Sedí to s tím, co sám vím?



2 Odkud to AI vzala a dá se to ověřit?



3 Co se stane, když to bude špatně?

1. Sedí to s tím, co sám vím? Mám v hlavě zkušenost, znalost oboru, intuici. Když s nimi výstup AI koliduje, není to automaticky chyba AI. Je to ale signál zastavit se a podívat se blíž. A když výstup naopak sedí *až moc dobře*, je to taky signál. AI si možná domyslela, co jsem chtěl slyšet, místo aby řekla, co je pravda.

2. Odkud to AI vzala a dá se to ověřit? Obsahuje výstup fakta, čísla, citace nebo zdroje? Existuje cesta, jak je dohledat? AI si umí věci vymyslet velmi přesvědčivě. Když výstup nedokážu propojit s ničím, co existuje mimo AI samotnou, mám problém. Dvojnásob, když výstup půjde ven: ke klientovi, do tisku, do rozhodnutí.

3. Co se stane, když to bude špatně? Tahle otázka nastavuje, kolik energie do ověřování dám. Draft interního zápisu, který si přečte ještě pět lidí, chybu snese. E-mail klientovi, právní podání nebo rozhodnutí o lidech snese jen velmi malou. **Kolik ověřujete, se řídí tím, kolik stojí chyba.**

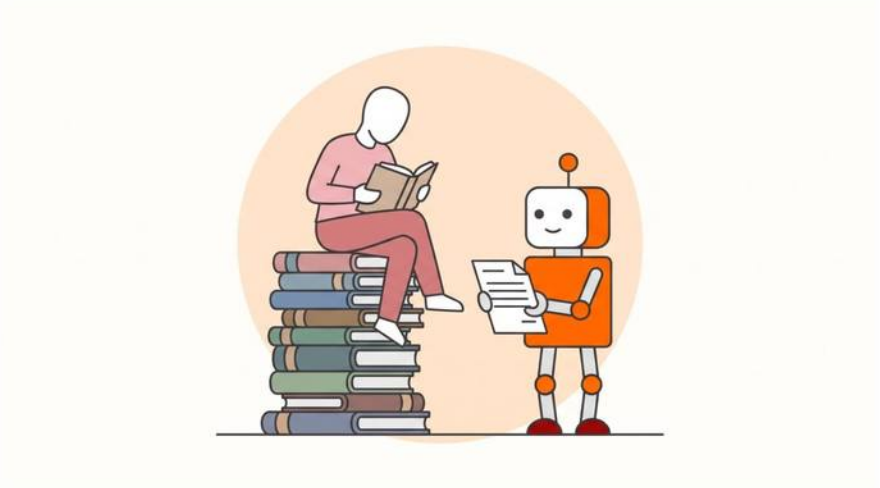
Tři otázky se snadno pamatují a v praxi jsou tvrdé. V kurzu se dají natrénovat na reálných příkladech. Manažeři přinesou výstupy AI, které nedávno dostali, a projdou je optikou těchto tří otázek. Většinou s překvapivými výsledky.

Hranice: kdy člověk nesmí převzít odpovědnost

Jsou situace, kdy ani tři otázky nestačí.

Když nerozumím oboru. Když mi AI připraví právní stanovisko a já nejsem právník, na otázku „sedí to s tím, co vím?“ smysluplně neodpovím. **Nevím dost na to, abych poznal chybu.** Výstup pak nesmím převzít sám. Musí ho zkontrolovat někdo, kdo oboru rozumí, nebo musím proces zastavit.

Třetí cesta: dostudovat. Obor, kterému nerozumím, se naučím natolik, abych si na první otázku uměl odpovědět sám. Tuhle cestu jsem zvolil já (Víťa) letos v létě při kampani na knihu Systemický leadership. Reklamy v Metě mi nastavila AI a specialista k tomu nebyl potřeba. Teprve potom mi došlo, kolik toho nevím, a musel jsem to dostudovat. AI mi práci ušetřila a hned mi přidělala jinou, protože jsem se pustil do oboru, o kterém jsem do té doby nevěděl nic.



Tahle cesta má svoji cenu. Stojí čas, který AI neušetří, jen ho přesune z dělání do učení (o údolí víc v kapitole 6). Pomáhá, když vás obor opravdu zajímá. Jinak vznikne povrchní znalost a falešná jistota. A nenahradí druhý pár očí tam, kde je dopad nevratný nebo jde o citlivá data. Po dostudování pořád nejste expert. Jen už víte, na co se ptát.

Když je dopad chyby nevratný. Některá rozhodnutí se dají vrátit (špatný draft přepíšu). Některá ne: e-mail odešel, smlouva je podepsaná, rozhodnutí o člověku oznámené. U nevratných dopadů je laťka ověřování mnohem výš a výstup AI často slouží jen jako podklad, ne jako hotový produkt.

Když jde o citlivá data nebo o lidi. Personální rozhodnutí, hodnocení lidí, citlivé informace o zákaznících. AI tu může pomoct s formou, ale obsah a rozhodnutí musí projít plně lidskou hlavou. Nejde jen o legalitu (i když i o ni). Tyhle věci si žádají skutečný lidský úsudek, ne algoritmický odhad.

Práce lídra je **pojmenovat tyhle hranice v týmu předem**, ne až po incidentu. Tým, který má jasno, kdy AI smí a kdy ne, je odolnější než tým, který to řeší případ od případu.

Co dělá lídr s AI skepsí týmu

Tři praktické věci:

Sám ji praktikuje, a to viditelně. Když lídr na poradě řekne *„tenhle podklad mi udělal Claude, ale tuhle část jsem si ověřoval, protože mi přišla divná“*, naučí tým víc než hodinová přednáška o kritickém myšlení. Tým kopíruje to, co vidí, ne to, co slyší.

Vytváří prostor přiznat ztrátu kontroly. Když někdo zjistí, že použil výstup AI bez ověření a vznikla z toho chyba, musí to jít v týmu říct nahlas. Bez toho, aby se na něj

sesypal hněv. Když to nejde, lidé to budou skrývat. A skryté chyby se opakují.

Hlídá rozdíl mezi rychlostí a důkladností. AI tlačí na rychlost („*udělej to za hodinu*“), důkladnost potřebuje čas („*ověř to pořádně*“). Tým, kde tlak na rychlost systematicky vyhrává, ztrácí AI skepsi a začíná produkovat sebejisté nesmysly. Lídr to vidí dřív než tým. A je na něm ten tlak korigovat.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V týmu se zdravou AI skepsí občas někdo řekne „*tohle mi z AI nesedí, jdu se na to podívat blíž*“. A nikdo se mu nediví ani ho nepopohání. V týmu bez ní se sebejisté výstupy AI přebírají v reálném čase a chyby vyplouvají až později. Často u klienta.

KAPITOLA 6

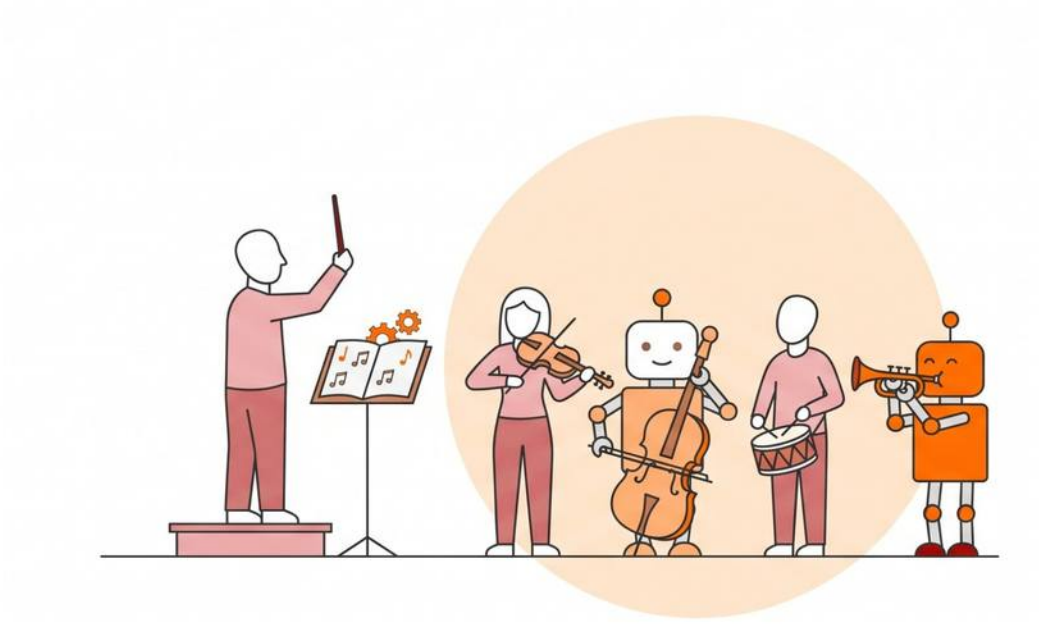
Nová role lídra: od experta k dirigentovi

V tradičním pohledu byl dobrý lídr často nejlepší expert v týmu. Věděl víc, uměl víc, rozhodoval o věcech, kterým rozuměl do hloubky. Autorita rostla z kompetence. Tým ho respektoval, protože uměl odpovídat.

V hybridním týmu tahle rovnice přestává platit. Ne proto, že by lídr měl umět míň. Ale proto, že **být nejlepší expert přestává být potřeba i možné.** AI v rukou každého člena týmu vyrovnává odborné kapacity rychleji, než s nimi stačí jednotlivec držet krok. Hodnota lídra se přesouvá jinam.

Co umí dirigent, i když sám nehraje

Dirigent obvykle neumí hrát na všechny nástroje v orchestru. Na některé jen trochu, na některé vůbec. A přesto je nepostradatelný, protože dělá tři věci, které hráči sami udělat nemůžou.



Slyší, když jeden nástroj hraje falešně, i když sám na něj hrát neumí. Nemusí umět hrát na hoboj, aby poznal, že hobojista hraje špatně. Pozná to z celku, z toho, jak

hobojista zapadá, nebo nezapadá, do toho, co hrají ostatní.

Vidí celek, který jednotlivci nevidí. Hráč prvních houslí slyší hlavně první housle. Dirigent slyší orchestr. Tuhle perspektivu nikdo z hráčů ze své pozice nemá.

Drží tempo a směr, když ostatní zrychlují nebo zpomalují. Když se hráči nechají strhnout vlastním partem, dirigent je vrací do společné dynamiky. Bez něj by orchestr po pár minutách hrál v několika tempech najednou.

V hybridním týmu dělá lídr totéž. Nemusí umět nastavovat agenty. Nemusí znát všechny exoskelety svých lidí. Musí umět **poznat, když celek drhne**, vidět **souvislosti, které jednotlivci nevidí**, a držet **směr a tempo, které by se jinak rozsypaly.**

Čeho se vzdáváte a co tím získáte

Přechod od experta k dirigentovi není rozšíření role. Je to **výměna**. Něčeho se vzdáte, abyste získali něco jiného.

Vzdáváte se:

- iluze, že musíte umět víc než lidé v týmu,
- pozice jediného zdroje správných odpovědí,
- pocitu kontroly díky detailní znalosti,
- autority, která pramení z odborné převahy.

Získáváte:

- čas na věci, které můžete dělat jen vy: vztahy, kontext, směr,
- schopnost vést tým, jehož členové jsou v některých oblastech rychlejší než vy,
- autoritu, která pramení z toho, že vidíte celek,
- prostor pro lidskou stránku vedení, na kterou jste dřív neměli kapacitu.

Lídři, kteří se téhle výměně brání, končí v jedné ze dvou pozic. Buď jako úzké hrdlo, přes které musí projít každé rozhodnutí (a tým zpomalí na jejich kapacitu). Nebo jako formální nadřízení, kteří se reálné práce neúčastní (a tým je obejde).

Rychlost, nebo bezpečí: vědomé rozhodnutí

Hybridní tým žije v trvalém napětí mezi dvěma silami:

- **AI tlačí na rychlost.** Exoskelety zrychlují jednotlivce, agenti zrychlují procesy, konkurence zrychluje taky a klienti čekají dodávky dřív.
- **Lidská práce potřebuje bezpečí.** Důvěra se buduje pomalu, učení potřebuje prostor pro chybu, AI skepse potřebuje čas na ověření.

Tyhle dvě síly se nedají plně sladit. Jedna vždycky trochu ustoupí. **Vyvažovat je patří k základní práci lídra v hybridním týmu.** Nejde o hledání univerzálního poměru. Jde o opakované rozhodování, čemu dát v konkrétní situaci přednost.

Špatný lídr to napětí nevidí a nechá automaticky vyhrát rychlost. Nechce vypadat jako brzda. Dobrý lídr **napětí pojmenuje a rozhodne se vědomě.**

Konkrétně to zní třeba takhle:

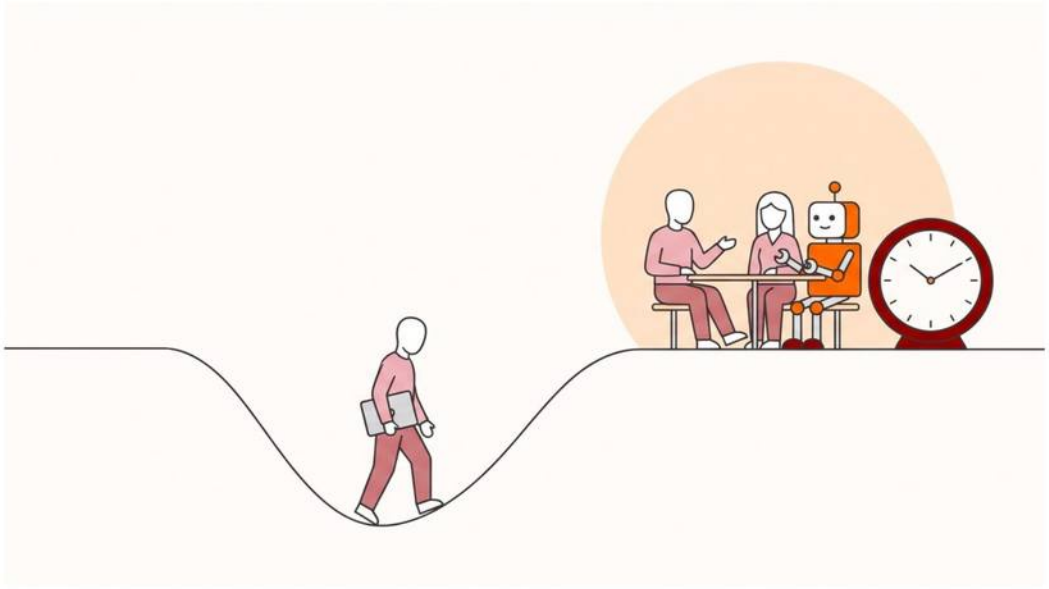
> *V tomhle projektu volím rychlost. Vím, že bude víc chyb, počítáme s tím a máme plán, jak je chytat.*

> *V téhle oblasti nezrychlujeme, i když by se to nabízelo. Riziko je moc velké a lidé nemají kapacitu to pořádně ověřovat.*

> *Tým je teď unavený. Vědomě zpomaluju, i když konkurence běží. Nehoříme.*

Lídr, který takhle mluví, je důvěryhodný. Tým ví, kde je. Lídr, který předstírá, že rychlost a bezpečí jdou dohromady naplno, ztratí důvěru při prvním tření. Tým totiž ví, že to není pravda, a vidí, že lídr buď záměrně lže, nebo nevidí realitu.

Ekonomika času: kam dát uvolněnou kapacitu



AI lídrovi čas ušetří. Ne ale hned. Nejdřív přijde *údolí*. Lídr se učí nový způsob práce, všechno trvá déle než postaru a zkouší věci, které dřív nedělal. Lucie Zitterbartová to popisuje jako neustálý boj s limity: řadu dovedností deset let nepoužívala, protože práci předávala týmu, a teď je zase sólo a některé svaly má zakrnělé. Rada „investujte ušetřený čas do lidí" přichází ve chvíli, kdy žádný ušetřený čas ještě není. Lídr, který o údolí neví, si ho vyloží jako vlastní selhání nebo jako důkaz, že AI nefunguje. Lídr, který o něm ví, s týmem o něm mluví dopředu a počítá s ním v plánu.

Otázka je, kam ten čas půjde, až se objeví.

Špatná odpověď: **víc podřízených.** AI teoreticky dovoluje vést větší tým. Je to ale past. Větší tým znamená míň času na vztahy, míň kontextu pro jednotlivce a menší šanci vidět, kdo drhne. Po roce máte efektivně řízený větší celek, jenže lidé v něm vás potřebují víc než kdy dřív a vy pro ně máte míň času.

Dobrá odpověď: **investovat do toho, co dělá tým bezpečným.** Víc času s jednotlivci. Víc času na pochopení kontextu. Víc času na sledování dynamiky týmu. Víc času na rozvoj lidí. Víc času na to, abyste viděli celek. Tedy přesně to, co dělá dirigent.

Respekt v hybridním týmu neroste z počtu věcí, které lídr vyřídí. Roste z času, který věnuje lidem. To se nezměnilo. Jen je to teď možné s týmem, který by vás dřív zavalil operativou.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

Lídr, který se posunul do role dirigenta, mluví s týmem o cílech, kontextu a vztazích. O AI mluví míň než tým sám. Když má rozhodnout, ptá se spíš *„co to udělá s celkem?"* než *„je to technicky správně?"*. Lidé za ním chodí s problémy, ne se žádostmi o schválení detailu.

Když to drhne

Lídr, který zůstal v roli experta, mluví hodně o nástrojích a technických rozhodnutích. Schvaluje detaily, které by tým rozhodl sám. Lidé za ním chodí se žádostmi o povolení a s problémy radši nechodí. Po roce je vyčerpaný a tým na něm závislý.



KAPITOLA 7

Odpor a sabotáž

Až dosud tenhle manifest popisoval, jak hybridní tým vypadá, když funguje. Realita je, že **většina týmů tímhle obdobím hladce neprojde.** Lidé mají k AI vztah, který vznikal mimo práci. Někdo přišel s nadšením, jiný se strachem, mnozí s nedůvěrou. A ten vztah si nosí do týmu.

Práce lídra není tyhle vztahy ignorovat ani s nimi bojovat. Je to **pracovat s nimi vědomě**, protože nezpracovaný odpor nezmizí. Jen se přesune pod povrch.

Odpor jako legitimní zpětná vazba

Než se podíváme na konkrétní podoby odporu, jedna důležitá věc: **odpor není automaticky problém k vyřešení.** Často je to ta nejcennější informace, kterou tým o sobě má.

Lidé, kteří se brání, vidí věci, které nadšenci přehlížejí. Petr, který říká, že AI v dané oblasti selhává, může mít pravdu. A tým, který ho odepíše jako brzdu, přijde o varovný signál. Jana, která se učí pomalu, může ukazovat, že tempo, které lídr nastavil, je pro normálního člověka nereálné. Tomáš, který předstírá, může signalizovat, že kultura týmu netoleruje neznalost. A to je problém kultury, ne Tomáše.

Lídr, který tohle vidí, **rozlišuje dvě věci:**

- **Odpor jako informaci:** co ten, kdo se brání, říká o tom, co v týmu nefunguje, kde jsou reálné limity a kde se AI zavádí špatně.
- **Odpor jako bariéru:** kde odpor brání týmu udělat něco, co udělat má, a kde je potřeba s ním pracovat individuálně.

Většinou je v každém odporu kus obojího. Práce lídra je obě složky oddělit. Nejdřív si vzít informaci: co se z toho odporu může naučit celý tým? A teprve potom pracovat se zbytkem jako s individuální překážkou.

Tým, který odpor systematicky umlčuje, přichází o důležitý smyslový orgán. Tým, který odpor systematicky přijímá a nic s ním nedělá, zase nikdy nikam nedojde. Mezi

tím leží práce lídra.

Tři tváře odporu, které dnes v týmech vidíme

Odpor vůči AI nemá jednu tvář. Nejčastěji vypadá takhle:



Petr
aktivně odmítá

Jana
pasivně se podvolí

Tomáš
předstírá přijetí

Senior
cítí se jako junior

1. Aktivní odmítání (Petr). Petr nahlas říká, že AI je hloupost, že nahrazuje lidi špatně a že firmy, které do toho šly, toho budou litovat. Argumentuje konkrétními případy selhání. Na poradách se vůči AI vymezuje a kolegům naznačuje, že kdo ji používá, je naivní nebo líný. Sám ji v práci nepoužívá. Z principu.

Co je pod tím: Často strach o vlastní relevanci. Petr léta budoval odbornost, kterou AI částečně znehodnocuje, a cítí, že jeho hodnota klesá. Nebo má etický nesoulad, který zatím neumí pojmenovat, a ven vychází jako kritika. Nebo má reálnou zkušenost, kdy AI selhala, a nese si ji.

2. Pasivní podvolení (Jana). Jana proti AI nic nemá. Když ji někdo požádá, použije ji. Sama ji ale nevyhledává, nezkoumá, nezkouší. Když má na výběr, dělá věci postaru. Když se jí zeptáte, řekne *„jo, mám v plánu se na to podívat, jen teď nemám čas“*. Ten plán existuje šest měsíců.

Co je pod tím: Často strach z nekompetence. Jana s AI neumí a stydí se to přiznat, tak se vyhýbá situacím, kdy by se to ukázalo. Nebo je unavená z toho, kolik věcí se za posledních pár let musela přeučit, a tohle je další vlna, na kterou už nemá. Nebo si chrání identitu člověka, jehož hodnota je v poctivé ruční práci.

3. Předstírané přijetí (Tomáš). Tomáš o AI mluví s nadšením. Říká, že ji používá, a ukazuje, co všechno s ní dělá. Ve skutečnosti v ChatGPT generuje e-maily a víc nic. Jenže v týmu, kde se „musí umět AI“, to zní jako málo. Tak nafukuje a předstírá hloubku, kterou nemá.

Co je pod tím: Strach, že nestačí. Tomáš čte, že AI mění všechno, vidí kolegy, kteří se v ní zdánlivě vyznají, a bojí se, že bude vypadat zaostale. Tak hraje roli. A právě ta role mu brání se doopravdy učit, protože by musel přiznat, že to neumí.

Čtvrtá tvář: senior, který se cítí jako junior

Tahle tvář odporem není, a proto se snadno přehlédne. Člověk nic nesabotuje ani nepředstírá. Ve své práci je opravdu dobrý, a přesto se cítí neschopný, protože se mění samotná definice toho, co znamená být dobrý. Lucie Zitterbartová to popisuje z první ruky: dvacet let praxe, seniorka v marketingu, a přitom juniorka v úplně novém způsobu, jakým se marketing dělá. Ptá se na věci, které jiným připadají triviální. A paradoxně právě díky zkušenosti vidí ostřeji, jak velké je to, co ještě neví.

Co je pod tím: Zásah do profesní identity. Nejde o strach, že nestačí (jako u Tomáše). Jde o otázku, kdo jsem, když jsem byl zkušený a najednou se ptám na základy.

Co s tím lídr dělá: Řekne nahlas, že být seniorem v oboru a juniorem v novém způsobu práce se nevylučuje. A vytvoří prostředí, kde se dá přiznat, že člověk neví, co ještě neví. Jinak se z téhle tváře stane tichá Jana nebo předstírající Tomáš.

Co lídr nedělá

Než se podíváme, co lídr dělá, je důležité říct, co **nedělá**.

Nepřesvědčuje racionálními argumenty. Petr ví, že AI má své uplatnění. Nejde o to, že by to nechápal. Když mu budete dokazovat produktivitu čísly, jen ho v opozici posílíte. Logika emoční problém nevyřeší.

Nehraje na hrdost ani na strach. *„Všichni už to umí, jen ty ne“* krátkodobě funguje a dlouhodobě vyrábí odpor. Lidé, které k učení dohnal strach, se učí naoko a jakmile tlak poleví, vrátí se k vyhýbání.

Nedělá z toho hřích. Když z odporu k AI uděláte morální selhání, vyrobíte si v týmu skupinu, která bude AI sabotovat z principu. Není to zlá vůle. Je to obrana identity.

Nečeká, že se to vyřeší samo. Hodně manažerů si říká *„až to začnou používat ostatní, Petr to pochopí a přidá se“*. Někdy ano. Často ne. Petr se utvrdí v tom, že je poslední rozumný, a tým se rozdělí.

Co lídr dělá

Práce s odporem v hybridním týmu má čtyři vrstvy.

1. Pojmenovat bez soudu.

Prvním krokem je odpor vidět a říct si o něm. Nahlas, mezi čtyřma očima, ne před

týmem. *„Všiml jsem si, že AI v práci nepoužíváš. Zajímalo by mě, co je za tím.“* Ne jako výtka, ale se zájmem. Když to lídr neudělá, Petr žije v iluzi, že si toho nikdo nevšiml. A odpor sílí, protože se musí vymezovat čím dál viditelněji, aby ho vůbec někdo slyšel.

U Jany a Tomáše totéž, jen v jejich tónu. Janě možná stačí ujištění, že je v pořádku učit se pomalu a otevřeně. Tomášovi prostor přiznat, že nafukování byla obrana. Bez ztráty tváře.

2. Pracovat s tím, co je pod povrchem.

Když jde Petrovi o relevanci, řešením není víc AI, ale **uznání, že jeho odbornost pořád má hodnotu**, a konkrétní místo, kde ji AI nenahradí. Když jde Janě o strach z nekompetence, řešením je **učení v soukromí**, ne kurz, kde se ztrapní. Když jde Tomášovi o status, řešením je **prostředí, kde se může učit bez předvádění**. Třeba mentor, který sám sebe nestaví do role experta.

Pod každým odporem je něco lidského. Práce lídra je to najít a pracovat s tím. Ne s tím, co je vidět na povrchu.

---

3. Přitlačit tam, kde už není volba.

Tohle je důležitá hranice. Pochopení neznamená nekonečnou trpělivost. Když práce v týmu vyžaduje, aby každý zvládal aspoň základní práci s AI, přijde chvíle, kdy je potřeba říct nahlas: *„Tohle je teď podmínka role. Pomůžu ti se k ní dostat. Ale nedostat se k ní není možnost.“*

Tahle věta přichází **až po fázi pochopení**, ne místo ní. Lídr, který ji řekne první den, ztratí důvěru. Lídr, který ji neřekne nikdy, ztratí výkonný tým.

4. Pracovat s nadšenci v týmu.

V týmu jsou vždycky lidé, kteří AI přijímají rychle a s nadšením. Lídr s nimi má dvojí práci. **Využít je jako mentory** pro ty, kdo se učí pomaleji (s respektem k jejich tempu). A **brzdit je, aby se z nadšenců nestali misionáři**. Misionář totiž vyrábí v týmu odpor rychleji než cokoli jiného. Nadšenci se musí umět dělit, ne kázat.

Kdy už nejde o odpor, ale o nesoulad

Někdy člověk po veškeré práci s odporem do hybridního týmu prostě nepatří. Ne

proto, že by byl špatný, ale proto, že tým jde směrem, který není jeho. Je to nejtěžší rozhodnutí a zaslouží si vlastní pozornost.

Signály, že už nejde o odpor, ale o nesoulad:

- odpor trvá i po skutečné podpoře a čase,
- člověk sám říká, že tohle není směr, kterým chce jít,
- jeho negativní vliv na zbytek týmu převažuje nad tím, co přináší,
- práce, která dává smysl bez AI, v týmu mizí nebo bude mizet.

Pak je férové otevřeně mluvit o tom, že **se tým a člověk rozcházejí ve směřování**, a hledat dohodu, jak to důstojně ukončit. Není to selhání. Ani jeho, ani lídra. Je to realita rychlé proměny, ve které některé role mizí a některé identity se přerámovat nedají.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V týmu, který s odporem pracuje dobře, se o něm dá mluvit. Petr může nahlas říct, co mu vadí, a nikdo ho za to neoznačí za zaostalého. Jana se může učit svým tempem a nikdo ji nepopohání. Tomáš nemusí nic hrát, protože ví, že přiznat neznalost je v týmu v pořádku.

Když to drhne

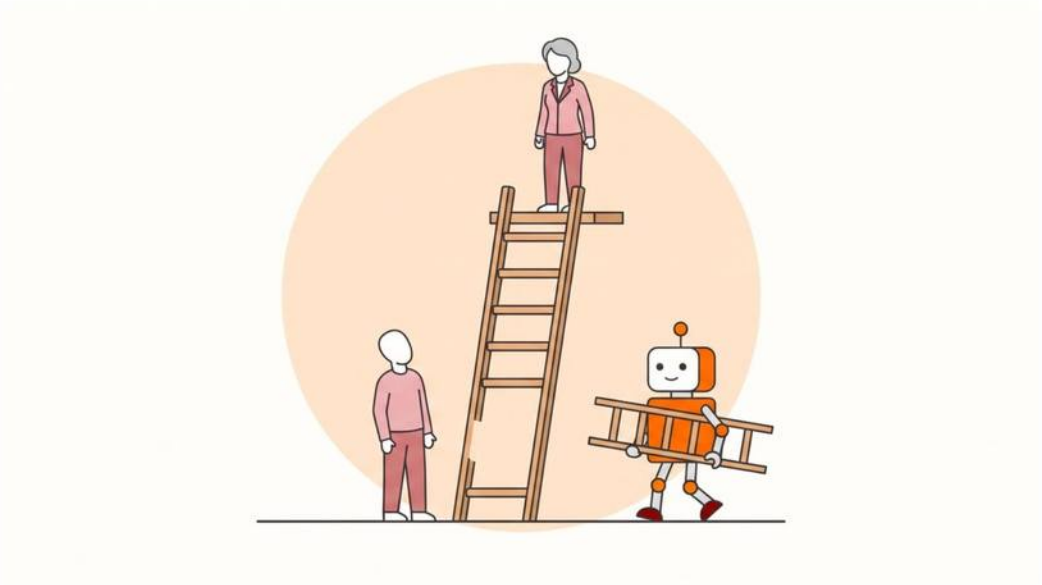
V týmu, který s odporem pracuje špatně, se hraje divadlo. Všichni říkají, že AI je super, každý si o ní myslí něco jiného a kvalita výstupů kolísá podle toho, kdo je dělal a kolik z toho předstíral.

KAPITOLA 8

Dluh z učňovství: kde vyroste příští senior

Poslední riziko v tomhle manifestu je to, o kterém se v hybridních týmech mluví nejmíň. Neprojeví se totiž hned. Ekonom David Navrátil ho v eseji *„Když se práce zlevní, zdraží se organizace práce“* (Peníze, procenta a prosperita, srpen 2026) pojmenoval **dluh z učňovství**.

Jak to funguje: Zkušený člověk s AI zvládne práci, která dřív zaměstnala několik juniorů. Krátkodobě to vypadá jako čistá úspora. Firma potřebuje míň lidí na rutinu. Jenže rutina nikdy nebyla jen levná výroba. Byla to taky **cesta, na které se junior učil poznat výjimku a postupně přebíral odpovědnost.** Firma dnes ušetří na juniorech. Za pár let zjistí, že nemá dost lidí, kteří umějí vyřešit případy, na které automatizace nestačí. Tihle lidé se totiž nikdy neměli kde naučit poznat výjimku dřív, než ji systém automaticky odbavil jako standard.



V datech o firmách postavených na AI je to vidět už dnes: mají relativně méně začínajících pracovníků než srovnatelné firmy bez AI. Krátkodobě to dává ekonomický smysl. Dlouhodobě je to tichý dluh, který se splácí ve chvíli, kdy to nejvíc bolí. Přijde výjimka, kterou nemá kdo vyřešit, protože zkušení lidé postupně odešli a nikdo nový nedorostl.

Zaučení nového člověka řeší, jak se seznámí s týmem a jeho agenty. Tedy první týden. Tady jde o něco jiného: **jak vychovat dalšího seniora, když AI sebrala juniorům rutinu, na které se dřív učili.** Tedy o prvních pět let.

Co s tím dělá lídr

Odbornost už nevznikne sama jako vedlejší produkt běžné práce, protože běžnou práci teď z velké části dělá AI. Musí se navrhovat stejně vědomě jako samotná automatizace. Tři konkrétní nástroje, které můžete použít:

- **Cvičné případy.** Junior dostane cvičný případ, do kterého je schválně zašitá výjimka. Ne proto, aby ji vyřešil rychle, ale aby si natrénoval, jak výjimka vypadá a jak se pozná od standardu.
- **Rotace.** Junior projde víc rolí a víc typů úkolů, i když by každý z nich AI zvládla rychleji sama. Cílem není výkon dnes, ale šíře zkušenosti, ze které za tři roky vyroste senior.
- **Učení na skutečných výpadcích.** Když něco opravdu selže (agent, proces, rozhodnutí), je to příležitost vzít juniora s sebou k rozboru. Neřešit to rychle bez něj, aby se „neztrácel čas“.

Lídr, který si tohle neuvědomí a dnes ušetří nejvíc času tím, že juniory nepustí k ničemu složitému, si vyrábí přesně ten dluh. Projeví se až za pár let. Ve chvíli, kdy se bude splácet špatně.

PRAKTICKÝ SIGNÁL

Když to funguje

V týmu, který tohle řeší vědomě, se junioři pravidelně dostanou k výjimkám a výpadkům, i když by je AI nebo senior vyřešili rychleji sami. Lídr umí odpovědět na otázku *„kdo u nás bude za tři roky umět to, co dnes umějí jen naši nejzkušenější lidé?“*

Když to drhne

V týmu, který to přehlíží, jsou junioři spíš diváky výstupů AI než učni. Kontrolují formality, ale k opravdové výjimce se nikdy nedostanou. Za pár let má tým hodně lidí, kteří umějí pracovat s AI, a málo lidí, kteří poznají, kdy má AI pravdu a kdy ne.

SHRNUTÍ

Manifest na jedné stránce

1 **Každá AI má svého člověka.** Za výstup AI ručí ten, kdo jí úkol zadal. Každý agent má jmenovaného majitele.

2 **Kontrolu dělá někdo jiný než autor.** Jiný model, čerstvé oči a vždycky člověk, který smí proces zastavit.

3 **Tři otázky před převzetím výstupu.** Sedí to s tím, co sám vím? Odkud to AI vzala a dá se to ověřit? Co se stane, když to bude špatně?

4 **Postupy píšete pro lidi i pro agenty.** Lídr je nepíše. Hlídá, aby existovaly, měly majitele a nezestárly.

5 **Rychlost, nebo bezpečí? Rozhodněte nahlas.** Obojí naplno nejde. Tým musí vědět, kde je.

6 **Získaný čas patří lidem.** Nejdřív přijde údolí. Až se čas uvolní, nedávejte ho dalším projektům ani většímu týmu.

7 **Odpor berte jako informaci.** Nejdřív zjistěte, co vám říká. Až potom řekněte, co je podmínka role.

8 **Vychovejte si další seniory.** Cvičné případy, rotace a juniory s sebou k rozboru skutečných problémů.

Z EXPERTA DIRIGENTEM

Nemusíte umět naladit housle.
Musíte slyšet, když nejsou naladěné.

CO DÁL

Chcete vědět, kde je váš tým?

Sebediagnostika

Za pár minut zjistíte, na které ze tří úrovní je váš tým a kde vedení drhne. Zdarma, výsledek hned na obrazovce.

Půlhodina s Víťou

Nezávazný hovor nad vaším týmem. Bez prezentace a bez tlaku na nákup. Podíváme se, kde jste a co by dávalo smysl dál.

A jestli radši u kafe než přes Teams, dáme kafe.



Víťa Žalud, spolumajitel Team Test s.r.o.
vita.zalud@teamtest.cz · tel: 604 400 577
teamtest.cz/ai-leadership

ZDROJE

- Lucie Zitterbartová: „K čemu je, kujva dlát, tenhle čudlík?“, LinkedIn (fejeton, osobní zkušenost).
- OECD: „How widespread is algorithmic management in workplaces?“, Milanez, Lemmens a Ruggiu, 2025.
- Khullar, Hopkins, Roger: „Self-Attribution Bias: When AI Monitors Go Easy on Themselves“, arXiv:2603.04582, 2026.
- David Navrátil: „Když se práce zlevní, zdraží se organizace práce“, Peníze, procenta a prosperita (Substack), srpen 2026.
- Český statistický úřad: Využívání umělé inteligence v podnicích, 2025.

© 2026 Team Test s.r.o. · Manifest Vedení hybridních týmů, verze 1.0