

# TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ LIDÍ





## PROČ SMARTER?

SMARTER - vzdělávací a poradenská společnost, která se orientuje na prakticky koncipované projekty zajišťující zásadní změny chování a výkonu jednotlivců a celých firem. Využíváme původní české, ale i zahraniční (licenční) know how. Působíme v ČR, SR, Maďarsku, Rusku a dalších zemích.

## PROTOŽE SE VÁM VYPLATÍ!

Poskytneme Vám kapitál znalostí a dovedností, o kterém se sami přesvědčíte, že jej potřebujete. Zaručíme Vám návratnost investic vynaložených na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Společně s Vámi zjistíme, co je nezbytné a co povede k úspěchu. Navrhne neefektivnější prostředky ke zdokonalení vašich lidí, procesů, produktů a k posílení výsledků a postavení vaší firmy na trhu.

## JAK NA TO?

Přesvědčte se, že SMARTER skutečně poskytuje chytřejší řešení. Z každé koruny, které naším prostřednictvím investujete do svého rozvoje, uděláme dvě! Nezávazně nás kontaktujte a my Vám poskytneme důkazy:

**WWW.SMARTER.CZ**



---

Bernd Geropp

# TAJEMSTVÍ ÚSPĚŠNÉHO VEDENÍ LIDI

Grada Publishing

---

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

**Bernd Geropp**

## **Tajemství úspěšného vedení lidí**

---

### TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy Bernda Geroppa *Ist die Katze aus dem Haus...*, vydaného nakladatelstvím Redline Verlag, Muenchner Verlagsgruppe GmbH, Mnichov, Německo.

First published as *Ist die Katze aus dem Haus...* by Bernd Geropp.

© 2013 by Redline Verlag, Muenchner Verlagsgruppe GmbH, Munich, Germany.

www.redline-verlag.de. All rights reserved

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5702. publikaci

Překlad Iva Michňová

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 208

První vydání, Praha 2014

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2014

Cover Design © Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-5337-9

---

### ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-9570-6 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-9571-3 (ve formátu EPUB)

---

# Obsah

O autorovi .....	9
------------------	---

## Předmluva k českému vydání

Proč je to tak užitečné téma? .....	11
Proč se začínající (často i zkušení) manažeři obávají delegovat? .....	12
Jak se zbavit strachu z delegování? .....	13
Existuje desatero efektivního delegování? .....	14

## Předmluva

<i>Jak Anton C. nebyl sedm let na dovolené</i> .....	15
--	----

## Kapitola 1

<i>Když se do toho nebudu plést, nic se nebude dít</i> .....	17
Proč nejsou vaši lidé aktivní .....	17
Když se všichni drží šéfa za sukni .....	17
Jako loutky na provázku .....	20
Ve hře je vlastní ego .....	22
Čeho je moc, toho je příliš .....	24
Proč pomáhá, když si natlučeme .....	27
Krok 1: Jděte za jasnou hvězdou .....	29
Vakuum .....	31
Zataženo .....	31
Pouliční lampa .....	32
Bílý trpaslík .....	32
Krok 2: Přejděte od putování za hvězdami k plánování trasy .....	35
Krok 3: Nechte zaměstnance jít svou cestou .....	37
Stručně a jasně .....	41

---

## Kapitola 2

<i>Nepomohlo ani zvýšit plat!</i> .....	43
Proč nedokážete zaměstnance motivovat vnějšími podněty .....	43
Blokující tým .....	43
Orientální atmosféra .....	47
Co opravdu motivuje .....	49
Krok 1: Přestaňte mávat mrkvičkou .....	54
Krok 2: Posadte správné lidi na správná místa .....	55
Krok 3: Neustále prezentujte vizi .....	56
Krok 4: Spravedlivě odměňujte .....	59
Krok 5: Rozdělte se o část koláče .....	60
Stručně a jasně .....	61

## Kapitola 3

<i>Nemůžu přece kontrolovat všechno a všechny...</i> .....	63
Proč můžete svým zaměstnancům věřit .....	63
Mikromanažer .....	63
Perfekcionista, nebo tajný expert? .....	66
Krok 1: Princip důvěry v praxi .....	69
Krok 2: Úkoly delegujte, kontrolu si ponechte .....	71
Krok 3: Zachovejte klid, i když je to těžké .....	75
Krok 4: Ať se někdy taky něco nepovede .....	78
Stručně a jasně .....	81

## Kapitola 4

<i>Zaměstnanci vždy pracují na nesprávné věci!</i> .....	83
Jak budou vaši lidé konečně dělat, co mají .....	83
Bezvýsledná aktivita .....	83
Myslím to dobře, ale hlavní je myslet si to správně! .....	86

---

Krok 1: Vezměte pracovníky do helikoptéry .....	87
Krok 2: Stanovte jasné priority .....	91
Krok 3: Podporujte u lidí samostatnost .....	96
Stručně a jasně .....	100

## Kapitola 5

<i>Říkal jsem jim to desetkrát, a zase se nic nestalo!</i> .....	101
Jak budou vaši lidé konečně dělat to, co od nich očekáváte .....	101
Porucha na příjmu – nebo ne? .....	101
Krok 1: Formulujte jasně .....	104
Krok 2: Vnímejte svou vlastní roli .....	109
Krok 3: Mluvte jazykem svých lidí .....	113
Stručně a jasně .....	119

## Kapitola 6

<i>Zase si jeden zákazník stěžoval na nedodržování termínů</i> .....	121
Jak dokážete, aby vaši lidé dodržovali, co slíbí .....	121
Když hrozí penále... ..	121
Pilíř 1: Dělejte, co říkáte! .....	127
Pilíř 2: Jasně a jednoduše .....	128
Pilíř 3: Povzbuzujte své lidi .....	136
Stručně a jasně .....	141

## Kapitola 7

<i>Ať si to klidně zkusí. Jen nesmí nic zkazit!</i> .....	143
Jak budete mít odvážné a kreativní pracovníky .....	143
Ani odvážní, ani kreativní? .....	143
Faktor 1: Problém bezchybnosti .....	147
Krok 1: Při zajižďkách vypustte testovací balon .....	153

Krok 2: Nejste na scestí aneb Paretovo pravidlo .....	155
Krok 3: Od oklik k pravidlům, jak přistupovat k chybám .....	156
Faktor 2: Zdroj kreativity .....	158
Stručně a jasně .....	164

## Kapitola 8

<i>Když mi hoří barák, nemůžu přece zůstat v klidu!</i> .....	167
Jak máte ve složitých situacích zvládat strach a vztek .....	167
Když nás knokautuje strach a vztek .....	167
Krok 1: Pryč z tunelu .....	172
Krok 2: Ztroskotat a ztroskotanec – to je rozdíl! .....	175
Krok 3: Opora .....	177
Krok 4: Ne „Co se z toho naučíme?“, ale „Kdy!“ .....	179
Stručně a jasně .....	183

## Kapitola 9

<i>Dneska nezapnu mobil</i> .....	185
Jak si uděláte čas na to, co je opravdu důležité .....	185
Až do úmoru .....	185
Krok 1: Vyhněte se plýtvání energií .....	190
Krok 2: Nastavte výhybky na budoucnost .....	194
Krok 3: Změňte zvyky .....	198
Krok 4: Dobijte si baterky .....	202
Stručně a jasně .....	204

## Doslov

<i>Den, kdy si Anton C. koupil letenku</i> .....	207
--	-----



## O autorovi

Dr. Ing. Bernd Geropp je kouč a konzultant manažerů. Mluví jejich jazykem a zná jejich všední starosti z vlastní čtrnáctileté praxe, kdy působil jako podnikatel a manažer firem, které vyráběly výrobky se špičkovými technologiemi. Ví, jak výrazně závisí úspěch firmy nejen na kvalitě výrobků, ale především na nasazení jejích pracovníků.

Na blogu [www.mehr-fuehren.de](http://www.mehr-fuehren.de) píše pravidelně články o novinkách z oblasti vedení pracovníků, firemní strategie a sebeřízení manažerů a podnikatelů v průmyslových oborech.

Od ledna 2013 nabízí pravidelný podcast *Führung auf den Punkt gebracht*. Ve dvacetiminutových dílech se věnuje zajímavostem, tipům a rozhovorům z oblasti vedení firem, motivace pracovníků a strategií.



## Předmluva k českému vydání

Vedete tým lidí nebo vás to čeká v blízké době? Potom je dobře, že máte v rukou tuto knihu. A bude ještě lépe, pokud ji celou přečtete a potom o jejím vzkazu budete přemýšlet s ohledem na své současné nebo budoucí počínání v roli manažera. Autor knihy Dr. Ing. Bernd Geropp je nejen zkušeným a uznávaným rádcem manažerů, ale má i spisovatelský dar. Dobře ví, že „šedou“ pravdu o nezbytnosti efektivního delegování lidé nepřijímají příliš ochotně. Proto své pravdy a doporučení, ověřené vlastní praxí, staví na příbězích, které jsou čtivé a dobře zapamatovatelné.

### Proč je to tak užitečné téma?

V každé manažerské učebnici najdeme kapitolu o delegování. Je však poměrně málo monografií, které toto téma probírají samostatně. Přitom delegování je ústředním prvkem vedení lidí a hlavním faktorem manažerského úspěchu. Proč je delegování tak důležité? Jen díky němu můžeme naplnit manažerskou roli, která spočívá v dosahování měřitelných cílů prostřednictvím lidí, jež vedeme. Patrně nenajdeme úspěšného a výkonného manažera, který by nedisponoval dvěma základními znaky:

- vůlí či ochotou přenášet úkoly na podřízené, a to i ty, které nerad „dává z ruky“;
- schopností delegovat správným lidem, ve správný čas a správným způsobem.

Naopak najdeme dost manažerů, kteří sice vědí, že mají delegovat, ale nejde jim to nebo se jim do toho ani moc nechce. V důsledku toho mají vážné problémy: s nostalgií vzpomínají, jak byli úspěšní v pozici specialisty, odborníka a jak vlastně i díky tomu jim byla nabídnuta pozice manažera. Často nechápou, že v manažerské roli již nemohou svou prestiž opírat jen o odborné, „technické“ znalosti a dovednosti, jako tomu bylo v roli specialisty. Nechápou, že nyní se jejich prestiž bude více odvíjet od schopnosti co nejvíce využít potenciál, který není jen v nich samotných, ale je především „ukryt“ v jejich podřízených.

### **Proč se začínající (často i zkušení) manažeři obávají delegovat?**

Většina a nikoliv jen začínajících manažerů si stěžuje na nedostatek času, na nával práce, na neustálý stres, který vyplývá z toho, že nikdy nevědí, co jim druhý den nečekaně „přistane“ na stole, v e-mailu nebo na poradě, a to právě v situaci, kdy toho mají nejvíce a nestíhají termíny. Když se jich zeptáme, proč si nechávají „na sobě“ tolik úkolů a proč většinu z nich nedelegují, dostaneme zpravidla jednoduchou odpověď: „Copak tohle mohu delegovat?“ A když se ptáme dále a chceme vědět, proč by to nemohli delegovat, odpovídají zpravidla: „Tohle si raději udělám sám, záleží na tom a nemohu si dovolit, aby to nebylo perfektní.“ Někteří se rovnou přiznají: „Nemám lidi, kterým to mohu svěřit, nevěřím, že by to včas a dobře zvládli...“ Nechuť delegovat je často u manažerů dána strachem, obavou, že by to jejich kolegové nezvládli nebo alespoň by to neudělali včas a tak, jak to oni chtějí mít. A proto také často slyšíme: „Svěřím jim to a oni mi to přinesou v hrozném stavu těsně před termínem, kdy to musím dát výš. Potom to budu muset stejně předělat a ještě budu ve stresu, abych to vůbec stihl.“ A závěr uvažování těchto manažerů bývá následující: „Nejjistější je, když to, na čem mi hodně záleží, udělám sám, sám si to i zkontroluji a mohu v klidu spát.“ K tomu zbývá podotknout, že těch úkolů, na kterých těmto manažerům záleží, je nejednou většina. Otázka zní, zda jsou uvedené obavy manažerů na místě, zda jsou oprávněné. Nutno říci, že mnohdy ano, jejich lidé často skutečně nestačí na složitě a samostatné úkoly, nejsou připraveni je zvládat ke spokojenosti svého šéfa.

## Jak se zbavit strachu z delegování?

Bohužel na to neexistuje jednoduchý a rychle působící recept. Cesta manažera k tomu, aby měl v týmu dostatek lidí, kterým může bez obav delegovat, je poměrně složitá a časově náročná. Z dlouhodobého hlediska se však vyplatí na tuto cestu vstoupit. K tomu, abychom mohli delegovat s jistotou včasného a správného splnění úkolu, nestačí jen znát správný „postup“ delegování a ovládat kritérium správného zadání úkolů „smart“. Manažer musí být nejdříve dobrým mentorem a koučem a teprve potom bude dobrým delegujícím. Proč? Protože právě prostřednictvím mentoringu a koučování vedeme lidi k tomu, abychom jim mohli předat náročné a samostatné úkoly a předem věděli, že to zvládnou minimálně stejně dobře, jako bychom to zvládli sami.

Začněte hned u nových kolegů, kteří právě nastoupili. Staňte se jejich mentory, ukazujte jim, jak mají postupovat, jaké jsou vaše standardy a procesy, zaškolujte je, opravujte důsledně jejich chyby a stimulujte je ke splnění úkolů. Po fázi, kdy uplatňujete „mentorský styl“ vedení, přejděte ke „koučovacímu stylu“: pomocí manažerského koučování dolaďte jejich práci, dávejte jim prostor pro vlastní hledání správných postupů, nechte je i udělat chybu a sledujte, jak ji napraví. Koučování vám dá velkou možnost sledovat způsob myšlení a pracovní postupy podřízených, zjišťovat „kritická“ místa a společně je odstraňovat. Chce to hodně manažerské trpělivosti, je to velká investice do lidí v týmu, ale zpravidla velmi návratná. Jakmile pomocí mentoringu a koučování dosáhnete toho, aby vaši podřízení uvažovali o realizaci úkolů podobně jako vy a stejně a možná i lépe než vy je také plnili, máte vyhráno – můžete bez obav delegovat. Vždy, než se do něčeho pustíte, se nyní ptejte: „Nemohl by to udělat někdo z mých lidí?“ I tak vám zůstane řada povinností: koncipování, plánování a rozdělování práce, vytváření pravidel, koučování a motivace, přijímání a propouštění lidí, hodnocení...

## Existuje desatero efektivního delegování?

Ideálem každého manažera, který chce být efektivní, je mít tým, ve kterém má dokonce na výběr lidi, jimž může bez obav delegovat úkoly se slovy: „Udělej to, prosím, podobně, jako jsi zajistil... A pokud tě napadne něco zlepšit, budu jen rád. Víím, že se na tebe mohu plně spolehnout...“ Dospět až k této situaci, kdy můžeme delegovat maximum odpovědnosti, ale i pravomoci, není vůbec jednoduché a vyžaduje to předem hodně úsilí manažera. Když se však do takové ideální situace dostaneme, stačí zpravidla již jen správně kolegu vybrat a při vlastním delegování postupovat podle následujícího „desatera“:

- Zjistěte, jaká je situace, na čem podřízený kolega pracuje.
- Ověřte předpoklady, znalosti, dovednosti, zkušenosti. Nepředpokládejte, ptejte se!
- Vysvětlete přesně daný úkol, ověřte porozumění.
- Najděte „užitek“ úkolu pro kolegu, kterému delegujete.
- Motivujte, vyjádřete důvěru, pochvalte něco.
- Nabídněte podporu (radu, školení, koučování apod.).
- Buďte empatický, naslouchejte aktivně, reagujte.
- Zjistěte obavy, upozorněte na rizika a ukažte východiska.
- Poskytněte prostor pro iniciativu, návrhy, nápady.
- Ukažte cíl a kontext úkolu, důležité souvislosti.

Přeji vám příjemnou četbu a vždy snadný výběr kolegů, kterým budete bez obav a správně delegovat.

PhDr. Aleš Kabátek, CSc.

*autor je sociolog, ředitel SMARTER Training & Consulting*

## Předmluva

# *Jak Anton C. nebyl sedm let na dovolené*

„Miláčku, doufám, že letos pojedeme zase jednou společně na dovolenou, nebo ne?“

Anton C. vzhledne.

„Napadá mě okružní cesta po USA. Společně s Holgerem a Sabinou. V Řecku to s nimi přece bylo fajn. Hlavně mi teď prosím tě nevykládej, že nemáš čas!“

Anton C. dopisuje poslední řádky e-mailu vedoucímu oddělení prodeje. Klikne na „odeslat“ a podívá se na hodinky. Na displeji svítí 23.47.

„Miláčku, posloucháš mě vůbec?“

„Cos říkala, zlatíčko?“ Anton C. se otočí na svou ženu. „Vždyť vidíš, že pracuju.“

„Dovolená...“, Betty C. se chápavě, ale vyčerpaně opře o rám dveří. „Děláš mi starosti. Pořád jenom práce, práce, samá práce! To přece škodí zdraví.“

Anton C. utrápeně kývne. Snaží se, aby na něm nebylo znát rozčarování. Když před pěti lety rozjížděl discount specializovaný na prodej počítačové techniky, všechno vypadalo úplně jinak. Odvětví vzkvétalo. A on viděl šanci získat svobodu. Dělat něco, co ho baví! Ale teď...

„Teď makám 80 hodin týdně a v práci jsem i doma, nemám klid ani o půlnoci,“ myslí si sklesle. „Dřu jako kůň. Musím být neustále k zastižení. Nic beze mě nefunguje. Když tam nejsem, všechno se hrouťí. A...“

Anton C. váhá. Přiznat si následující fakt ho stojí velké přemáhání.

„... ale taky mě to docela baví. Většinou. Spoustu věcí umím zkrátka líp než mí podřízení. Já...“

„Zlato, tak aspoň něco řekni,“ hlas Betty C. poněkud znervózněl, „já vím, že máš spoustu práce, ale...“

„Počkej chvílinku,“ Anton C. listuje v diáři, „kdys říkala, že bychom měli jet?“

Betty C. si povzdechne.

„Já ještě vůbec nic neřekla.“

„Promiň, miláčku.“

„V srpnu, na celý měsíc.“

Anton C. se zamračí. První týden v srpnu se koná důležitá porada. Od jedenáctého do dvaadvacátého musí zastoupit svého nejlepšího člověka, vedoucího technického oddělení. Taky přece někdy potřebuje dovolenou. A třiaadvacátého zavádí softwarový partner na trh nový produkt. Neexistuje, že by se toho Anton C. nezúčastnil osobně. Kdo jiný by měl být k dispozici, když ne on?

„Mohl bych o víkendu od osmého do desátého,“ zamumlá. „Jindy je to vyloučeno.“

„To jsem čekala!“ Betty C. definitivně došla trpělivost. „Hezky se vyspi, workoholiku. Jestli vůbec usneš!“

Odpochoduje do ložnice a zabouchne za sebou dveře.

Anton C. bojuje notnou chvíli sám se sebou.

„To snad není pravda,“ říká si pro sebe, „celý roky pracuju ve dne v noci, a co z toho mám? Žena je naštvaná. Firma se drží nad vodou jen tak tak. Nedaří se nám expandovat jako dřív. Něco dělám špatně!“



## Kapitola 1

# *Když se do toho nebudu plést, nic se nebude dít*

## Proč nejsou vaši lidé aktivní

*Točivý moment: Může zrychlit nebo zpomalit rotaci tělesa, těleso ohnout nebo zkroutit. Pokud na rameno páky o délce  $r$  kolmo působí síla  $F$ , platí:  $r \times F = M$  (točivý moment). Točivý moment se udává v newtonmetrech. Točivý moment, který se přenáší z motoru na převodovku, můžeme označovat jako výstupní točivý moment (pro stroj), popř. vstupní točivý moment (pro převodovku). Aby se na pohybovou energii převedlo co nejvíce vstupního točivého momentu, musí panovat mezi motorem a převodovkou dokonalá souhra.*

## Když se všichni drží šéfa za sukni

„Ach jo, pan Weiss právě odmítl naši nabídku,“ opatrně hlásí referent šéfovi.

„Jak to?“ Rolf Dettinger se otočí na židli. „Vždyť bylo přece všechno domluvené a odsouhlasené! Ukažte mi, co jste mu poslal.“

Referent mu podává kopii nabídky. Rolf ji přelétne pohledem a celý zrudne.

„To snad není pravda! Vy jste mu tam prostě dali naše standardní podmínky. Přitom přece víte, že Weiss & Co. má jako velký zákazník patnáctiprocentní slevu!“

Referent nervózně přešlapuje.

„Mám panu Weissovi zavolat a omluvit se mu za nedopatření?“

Dettinger vrtí hlavou.

„Jo, kdyby to bylo tak jednoduché! Abych to zachránil, budu to u něj muset vyžehlit osobně.“

Jakmile za sebou referent zavře dveře, začne Rolf Dettinger v duchu nadávat.

„Jeden jediný den tu nejsem a už tu nikdo nezvládne ani ty nejjednodušší věci. Pořád musím stát každému za zadkem! Co to tu mám za ňoumy? Jsou nesamostatný jako mimina...“

Když šéf není v práci, vždycky se něco nepovede. Prošvihne se termín. Zhatí se téměř jistá dohoda. Přehlédnou se chyby. Obchodní podmínky se nepošlou ve finální, ale v pracovní verzi. Všechno se dělá nahonem a lidé práci přehazují jeden na druhého. A ten, na koho zbyde, jí místo okamžitého vyřízení nechá nejdřív půl dne uležet. Přesně v pět všem upadne tužka, i když by bylo potřeba ještě deset minut pracovat, aby se dotáhl do konce velký projekt. Samostatně a efektivně dosahovat dobrých výsledků? Zdá se, že to prostě nikdo neumí. Všichni sice pracují hodně – ale často na špatném místě, špatným způsobem a tak chaoticky, jako kdyby měli klapky na očích a nevnímali svět kolem sebe.

Samozřejmě, šéf nepřijal do práce idioty, ale kvalifikované odborníky s vynikajícím životopisem, kteří většinou odvádějí i dobrou práci. Většinou. Ale v pravidelných intervalech přece jen přijde nějaký velký průsvih. Stane se něco neakceptovatelného. Něco, při čem se šéf sám sebe ptá: Dělalí si ze mě legraci? Mluví snad s nimi tatarsky? Nebo co?

Po několika takových incidentech se nabízí ještě jedno vysvětlení. Jako živnostník nebo majitel malé firmy prostě neseženu špičkový personál. Ti nejlepší jdou