

ROZHOVORY V MANAŽERSKÉ PRAXI

Jak mluvit, naslouchat a vést
lidi k zodpovědnosti

Eduard Bermann

1-ON-1
schůzky



ROZHOVORY V MANAŽERSKÉ PRAXI

Jak mluvit, naslouchat a vést
lidi k zodpovědnosti

Eduard Bermann



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**.
Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Eduard Bermann

Rozhovory v manažerské praxi

Jak mluvit, naslouchat a vést lidi k zodpovědnosti

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 10 446. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Lucie Skořepová
Ilustrace na obálce nadzeya26 / AdobeStock.com, 2026
Počet stran 160
První vydání, Praha 2026
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2026

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-6255-0 (ePub)
ISBN 978-80-271-6254-3 (pdf)
ISBN 978-80-271-6058-7 (print)

Obsah

O autorovi	7
Úvod	9

Část I

O čem to je	15
--------------------------	-----------

1 Zodpovědnost je... ..	17
--------------------------------	-----------

2 Dvě základní otázky	21
------------------------------------	-----------

2.1 Otázka první: Kdo je zodpovědný?	21
--	----

2.1.1 Ve vztahu jsou vždy nejméně dva	22
---	----

2.1.2 V týmu je více hráčů	24
----------------------------------	----

2.1.3 Bludný kruh zodpovědnosti	25
---------------------------------------	----

2.1.4 Kolektivní zodpovědnost	26
-------------------------------------	----

2.2 Otázka druhá: Za co je aktér zodpovědný?	27
--	----

2.2.1 Primární zodpovědnost	27
-----------------------------------	----

2.2.2 Přijatá zodpovědnost	28
----------------------------------	----

2.2.3 Kultura zodpovědnosti	29
-----------------------------------	----

2.2.4 Stupnice zodpovědnosti	37
------------------------------------	----

2.2.5 Lídrovská zodpovědnost	39
------------------------------------	----

Část II

Postup	43
---------------------	-----------

3 Osvědčený recept, nebo skvělý kuchař?	45
--	-----------

3.1 Účinný proces	47
-------------------------	----

3.2 Jediněčný přínos lídra	48
----------------------------------	----

4 Pasti procesu a jejich zvládnutí	51
---	-----------

4.1 Nástrahy při stanovování cílů	51
---	----

4.1.1 Příliš mnoho cílů a všechny jsou důležité	51
---	----

4.1.2	Přesně stanovený nesprávný cíl	53
4.1.3	Nekonkrétní cíle, nejasné nebo žádné ukazatele	54
4.1.4	Dobře stanovený cíl	55
4.2	Nástrahy při výběru ukazatelů	58
4.2.1	Limitní ukazatele	58
4.2.2	Snadná dostupnost versus relevantnost	59
4.2.3	Individuální versus solidární ukazatele a jejich význam	60
4.2.4	Ideální ukazatel	61
4.3	Nástrahy při hodnocení cílů	62
4.3.1	Výsledky, aktivity, nebo úsilí?	62
4.3.2	Na startu: od požadovaných výsledků k aktivitám	63
4.3.3	V cíli: od dosažených výsledků k úsilí	65
4.4	Frekvence aktualizace a vyhodnocování	68

Část III

Tváří v tvář **75**

5 Performativní umění a improvizace **77**

6 Klíčové rozhovory o zodpovědnosti **83**

6.1 Rámcové schéma rozhovoru

6.2 Příprava: než to začne

6.3 Krátký pozitivní úvod: ustavení raportu

6.4 Hlavní téma: delegování zodpovědnosti

6.4.1 Rozhovor č. 1: Vyjasnění očekávání

6.4.2 Rozhovor č. 2: Aktualizace očekávání

6.4.3 Rozhovor č. 3: Vyhodnocení očekávání

6.5 Formalizace: odsouhlasené a akční výstupy

6.6 Krátký pozitivní závěr: povzbuzení

7 Složitě situace a co s nimi **117**

Závěr **125**

Poznámky **131**

Literatura **143**

Příloha: Šablony pro klíčové rozhovory **147**

O autorovi

Eduard Bermann má za sebou více než 35 let praxe v manažerských rolích v tuzemsku i zahraničí. Pohyboval se ve zpracovatelském průmyslu, kde vedl týmy v náročném prostředí každodenního tlaku na výsledky. Právě tam získal základy, ze kterých čerpá při psaní i při další práci – koučování a lektorské činnosti ve firmách.

Knihou *Rozhovory v manažerské praxi* nabízí konkrétní rady, postupy a příklady, jak vést klíčové rozhovory s podřízenými – rozhovory, které vedou ke splněným úkolům i silnějším vztahům v týmu.

Autor píše tak, jak i pracuje: jasně, věcně a s jemným nadhledem. Ve své knize vychází především z vlastních zkušeností. Obohacuje text o příběhy a metafory, které ozřejmují téma, k němuž se vztahují.



Úvod

Tomáš se pohodlně usadil v poloprázdném kupé rychlíku do Prahy, vybalil sendvič a osladil si kávu. Dnes dal vlaku přednost před autem jednak proto, že během roku najezdí přes šedesát tisíc kilometrů za klienty, a jednak proto, že si potřeboval projít podklady pro nadcházející důležitou schůzku se svým šéfem. Pravidelná pracovní setkání s ním byla obvykle příjemná a dalo by se říci, že se na ně těšil. Sice si vždy odvážel nové úkoly, ale i důležité podněty, jež ho posunovaly na cestě, kterou si sám vybral. Jenže to dnešní setkání bude jiné. Na programu je revize celého právě uplynulého roku a je to poprvé, kdy bude hodnocen jako vedoucí nejen za sebe a své výsledky, ale také za ostatní a jejich počínání. Opřel se a na chvíli zavřel oči.

Do firmy nastoupil před časem na pozici prodejce, práce ho bavila, v obchodě se cítil jako ryba ve vodě. Pracoval nad rámec obvyklého, rychle se učil, měl solidní prodejní výsledky a dokázal navázat dobré vztahy nejen se zákazníky, ale vedl si dobře i s kolegy uvnitř firmy.

Když byl povýšen do role obchodního manažera, který vede tým prodejců, všichni mu to přáli a považovali to za logický krok v jeho postupu. Jenže s novou rolí přišly i nové úkoly, na něž Tomáš nebyl ze školy připraven a které si neuvědomoval ani během svých prvních let jako prodejce. S podřízenými pracoval intuitivně, s dobrými úmysly a empaticky. Byl zvyklý na to, že sám měl ve svém rajonu vždy dobré výsledky, ale ne všichni v jeho týmu takové měli. Byl přísný sám na sebe i na ostatní a snažil se ke všem přistupovat stejně. Ne vždy se to však setkala s pozitivní odezvou. První neshody skončily odchodem jeho podřízeného, při další podobné situaci si uvědomil, že nemůže všechny prostě vyměnit, a zpozoroval na sobě známky podrážděnosti, když si uvědomil, že jeho výsledky jsou ovlivněny prací jiných, kterou nemá plně pod kontrolou.

„Přistoupil?“ vytrhl Tomáše ze zamyšlení průvodčí.

Na dnešní schůzku se šéfem se připravil svědomitě jako obvykle, shromáždil všechny dostupné podklady, a když později s úsměvem vcházel do jeho kanceláře, byl přesvědčen, že dopadne stejně dobře jako vždy v minulosti. Netušil, jak velice se mýlil.

Setkání s nadřízeným proběhlo v přátelské atmosféře, ale celkové hodnocení Tomášových výsledků bylo nejen daleko od jeho očekávání, ale sebralo mu i veškeré iluze a srazilo jeho sebevědomí k nule. Poprvé v jeho kariéře nebylo hodnocení jeho výsledků výborné. Nebylo ani dobré, dokonce ani dostačující, a to především kvůli výsledkům jeho prodejního týmu. Šéf byl nekompromisní, žádné omluvy nemohly nahradit výkony. Tomáš cítil nespravedlnost a měl tendenci vidět příčiny ve schopnostech a malé ochotě členů jeho týmu. Jeho nadřízený ho však velmi rychle vyvedl z omylu a zdůraznil, že Tomáš měl možnost tým formovat, měl vliv na schopnosti prodejců a měl nástroje i čas výsledky týmu ovlivnit.

Celkově to byla katastrofa. Taková situace byla pro Tomáše zcela nová. S hodnocením nebyl spokojený, byl podrážděný a znejistilo ho to. Nevěděl, jak dál. Jediné, co si zřetelně uvědomoval, bylo, že tak jako doposud to dál nepůjde. Těžko se smířoval s tím, že on sám je hodnocen za neúspěchy druhých, za nimiž viděl chabé výkony, nedostatečné nasazení nebo neochotu kolegů řídit se jeho radami. Od zákazníků byl připraven na ledacos, ale s kolegy měl tendenci vycházet jako s kamarády, kterým bude radit a předávat své zkušenosti. Očekával, že oni budou stejně vstřícní k němu a že budou dobří v roli prodejců, jako byl on sám, když začínal. Teď mu naplno došlo, že to byl chybný předpoklad.

Když se Tomáš vrátil domů, měl o čem přemýšlet. Uvědomoval si, že to, co považoval za nedostatečné výsledky svých podřízených, je realita, s níž se nemůže smířit natrvalo, ale kterou musí akceptovat jako výchozí, pokud s tím chce něco dělat. A že musí něco změnit sám u sebe. Nevěděl zatím co ani jak, ale cítil, že má dost energie, a věřil, že je schopen situaci zdárně vyřešit, že má chuť postavit se k ní čelem. Tak jako byl vždycky zvyklý. Bylo mu jasné, že nemůže dělat práci za své lidi ani že je nemůže všechny vyměnit a doufat, že najde jen ty nejlepší. Že nemá čas čekat, až se věci vyřeší samy od sebe.

Pokud chce uspět, jeho úkolem je změnit dnešní neuspokojivou situaci a musí to udělat on sám se svým týmem. A to docela svižně.

To je začátek Tomášova příběhu, tak jak mi ho vyprávěl, když jsem ho poznal jako klienta. Tomáš, stejně jako mnoho jemu podobných, se při postupu z role samostatného odborného pracovníka do role manažera přesvědčil, že je rozdíl mezi dělat věci sám dobře a vést ostatní k tomu, aby oni dělali věci dobře. Uvědomil si, že k tomu, aby dosáhl změny u ostatních, je třeba, aby něco změnil sám u sebe.

Upřímně řečeno, mnoho lepších možností neměl. Kdyby pokračoval tak jako doposud, jeho šéf by mu nabídl, zda se nechce vrátit na své původní místo prodejce, a na jeho manažerské místo by sehnal někoho jiného. Nebo by se z něj postupně stal uhoněný, zahořklý manažer, který nestíhá, protože je toho čím dál víc, protože má kolem sebe neschopné lidi a lepší nemůže najít a protože šéf na něj tlačí a není spokojen s výsledky. Nakonec by odešel jinam, kde by se pravděpodobně opakoval podobný scénář.

Mezi Tomášovým tehdejším já a úspěšným lídrem je dobrodružná cesta plná nástrah a zákrut, která začíná rozhodnutím se na ni vydat. Za každou úspěšně zvládnutou zatačkou je o trochu lepší lídr, který zvládá a pomáhá úspěšně zvládat i lidem kolem sebe.

Tomáš není sám. Svým klientům pravidelně kladu otázku: „Kdybyste přes noc mohli kouzlem změnit jednu věc u svých podřízených, co by to bylo?“ Odpovědi, které převládají, se týkají plnění závazků, dodržování slova či vymlouvání se při nesplnění úkolů. A to se stalo motivem k napsání následujícího textu. Většina manažerů považuje téma zodpovědnosti v práci za naléhavé a důležité.

Co kdyby to šlo? Co kdyby se ve vašem týmu a potažmo ve vaší firmě zvýšila samostatnost pracovníků, zlepšilo dodržování slibů a zároveň ubylo vymlouvání a stěžování? Co kdyby podřízení překonávali překážky iniciativně s vytrvalostí a stabilně dosahovali úspěchů? Co by to udělalo s výsledky a zároveň s atmosférou? Jaký vliv by to mělo na vztahy uvnitř týmu a mezi odděleními?

Ústředním mottem následujícího textu je přesvědčení, že to jde. Že je možné systematicky pracovat na celkovém zlepšení kultury dosahování výsledků. Že je dobré začít u sebe, ale hlavně že je možné v tom pomoci lidem kolem sebe. Že jednou ze zodpovědností každého lídra je budovat zodpovědnost podřízených. Cílem následujícího textu je nabídnout lidem, jako je Tomáš, postupy a tipy, které jim v tom pomohou.

Knihla se zaměřuje na důležitý nástroj, který lídr má pro práci s podřízenými – strukturovaný rozhovor o naplnění očekávání. Nejprve se věnuje

tomu, **o čem** takové rozhovory jsou, co je třeba probrat a vyjasnit, na co nezapomenout. Dále obsahuje metody a tipy, **jak** takové rozhovory vést. Co při tom může lídrovi pomoci a čemu je lépe se vyhnout. V textu čtenář získá konkrétní návody, z nichž si může vybrat podle situace, v níž se na své manažerské cestě právě nachází, a které mu usnadní roli vedoucího, která je obtížná a zároveň tolik potřebná. Kniha je pro ty, kdo – ať jsou na kterémkoli stupínku v řízení lidí – mají ambici posunout se dál a dělat správné věci správným způsobem. Cílem knihy je, aby jejich příští pracovní rozhovor byl o něco lepší než ten minulý.

Často slyším otázku: „Jak při přijímacím pohovoru poznám zodpovědného člověka?“ Otázka implikuje, že lidi lze rozdělit na zodpovědné a nezodpovědné, že zodpovědnost je vlastnost, kterou člověk buď má, nebo nemá, a že je možné ji rozpoznat během přijímacího rozhovoru. Takováto úvaha dává výsledky firem do závislosti na výběru zaměstnanců, a jakkoli je nábor pracovníků důležitý, pořád je výkon firmy v rukou těch, kdo do firmy přicházejí. Buď zodpovědnost do firmy přinesou, nebo ne.

Co kdyby zodpovědnost byla dovednost, kterou lze zaměstnance učit a postupně ji zlepšovat? A co kdyby schopnost vést ostatní k zodpovědnosti byla „superdovednost“, kterou lze rovněž rozvíjet? Pak by výsledky a budoucnost firmy byly ve vlastních rukou majitelů a současných manažerů. S normálními, dospělými lidmi by bylo možné vybudovat robustní kulturu zodpovědnosti ve firmě.

Jsem přesvědčen, že to možné je. I o tom je následující kniha. Je primárně pro ty, kdo vedou lidi, tedy pro ty, kdo dosahují cílů skrze činnost jiných.

Modelově takovou situaci představuje vztah ve dvojici, kde **jeden z dvojice deleguje zodpovědnost a ten druhý ji přijímá a koná s cílem naplnit očekávání.**¹

Následující text se zaměřuje na úlohu lídra (toho, který zodpovědnost deleguje) a řeší otázku, jak má úspěšně naplnit svou vlastní roli. Ta rozhodně obsahuje víc, než je popsáno v literatuře o problému zastoupení.² Probereme, jak lídr může přispět k tomu, aby podřízený dosahoval co nejlepších výsledků, a v čem spočívá jeho vlastní, lídrovská zodpovědnost.

Dovednost delegovat zodpovědnost je příliš důležitá, než aby se spolehalo na to, že buď ji lídr má, nebo nemá, a zlepšování se nechalo jen na jeho samovolném vývoji. Než aby se čekalo, až k tomu dozraje, a aby se učil na vlastních chybách s náklady, které nejsou ani nutné, ani prospěšné pro něj či pro firmu.

Kniha má tři části. Část I osvětluje základní pojmy a usnadňuje orientaci v tématu. Část II přináší procesní tipy pro lídry v oblasti byznysu, které je možné využít při řízení projektových týmů, firemních oddělení nebo divizí. Část III se zaměřuje na to, jak prakticky vést rozhovory o zodpovědnosti, a obsahuje zkušenosti a tipy, které lídrovi pomohou se na rozhovor připravit a vést jej efektivně k cíli.

S ohledem na lepší čitelnost a přehlednost textu používám pouze mužský rod podstatných jmen. Toto generické maskulinum zde zastupuje obě pohlaví (respektive rody) a vždy jím míním jak muže, tak ženy.

Všechny příběhy z mé vlastní zkušenosti a od mých klientů jsem upravil tak, abych zachoval jejich anonymitu a zároveň abych udržel význam popisované události pro to, co chci příkladem ilustrovat.

Konkrétní postupy uváděné dále se týkají oblasti byznysu, odkud pochází i většina příkladů. Nicméně uvedené principy se uplatňují i v jiných oblastech, jako jsou vztahy, rodina, výchova nebo veřejná správa. Všude tam, kde je třeba lídrovství. Tam, kde kultura zodpovědnosti pomáhá dosahování žádoucích výsledků a budování dobrých vztahů. Její absence či nedostatek provází vymlouvání, kritizování či obviňování.

Část I

O čem to je

A co vy si představujete pod takovým slovem zodpovědnost?

– parafráze promluvy majora Terazkyho

1 Zodpovědnost je...

Každý má vnitřní představu o tom, kdo je zodpovědný rodič, jak se chová zodpovědný student, co by měl splňovat zodpovědný politický lídr. Složitost je v tom, že slovo zodpovědnost má mnoho významů a používá se v mnoha různých kontextech. Čeština má dva velmi blízké výrazy (odpovědnost a zodpovědnost), které významem splývají. V jiných jazycích existuje pojmů více. Jen namátkou angličtina: *accountability*, *answerability*, *blameworthiness*, *liability*, *responsibility*,³ které jsou definovány rozdílně. Častokrát však významy nejsou jednoznačné a různí autoři je používají v různých významech.

Protože vyjasnění je jedním z rozhodujících kroků k vyšší kultuře zodpovědnosti, bude-li dále v textu zmiňován pojem zodpovědnost, budu mít na mysli následující:

Zodpovědnost vyjadřuje schopnost ručit za jednání a jeho výsledky a připravenost snášet jejich důsledky.

Záměrně uvádím, že zodpovědnost je schopnost a nikoli vlastnost, protože vlastnost je chápána spíše jako daná, vrozená. Například barva očí či tělesná výška. Naproti tomu schopnost, i když má zděděné základy, se dá rozvíjet, učit a zlepšovat. Chápat totiž zodpovědnost jako vrozenou, geneticky podmíněnou vlastnost implikuje pasivitu (s tím nelze nic dělat, buď to člověk má, nebo nemá). Naproti tomu výraz schopnost obsahuje prostor pro aktivitu, pro zlepšování, pro uplatnění vědomého úsilí. Aktivita se projevuje v přijímání závazků jako „dopředná odpovědnost“ (prospektivní) a jako úsilí nenechat věci být, nechodit nevšímavě kolem a ozvat se, když je třeba. Chápání zodpovědnosti jako schopnosti také znamená, že je možné ji budovat nejen u sebe, ale napomoci jejímu rozvoji i u jiných lidí, a to se týká přímo role lídra.⁴ Ať už je lídrem nadřazený, rodič, nebo veřejně činná osoba, k jeho úlohám patří povzbuzovat druhé ke zkoušení a učení se a tím ke

zvvyšování jejich zralosti, která se projevuje ve schopnosti ručit za jednání a výsledky.

V pracovní oblasti lze u zodpovědnosti – stejně jako v mnoha jiných oblastech činností – rozlišit dvě složky: **motivaci** a **dovednost**. Kromě toho má schopnost ručit za závazky ještě třetí vazbu: na **pravomoci**.

Motivace vyjadřuje ochotu zodpovědnost přijmout, vzít věci za své. Je důležitá na samém začátku, protože ten, kdo chce, kdo je motivovaný, si cestu k potřebným dovednostem obvykle najde. Motivace sama ale nestačí. Například bych si na opravu do svého bytu určitě nepozval Pata s Matem. Oba sice jdou do všeho s nezdolným optimismem, jejich nešikovnost může být i zábavná, ale výsledek práce je naprosto neuspokojivý. Hujer ve filmu *Marečku, podejte mi pero!* motivaci být vedoucím rozhodně má, dokonce větší než Kroupa, ale se znalostmi už je to horší. Vždy je tedy třeba skloubit motivaci s potřebnými dovednostmi.

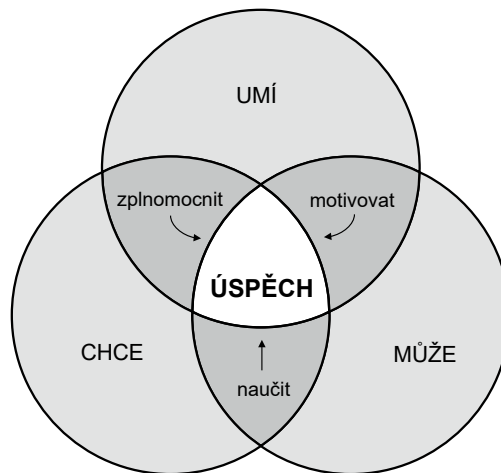
Někdy bývá zodpovědnost chápána podobně jako v oblasti práva a redukována na pasivní nutnost „snášet důsledky vlastních akcí“. Pak existuje tendence uvažovat, že tuto „schopnost“ má každý, a přijímání zodpovědnosti se zužuje pouze na otázku motivace. Z takového uvažování plyne přístup, který předpokládá, že zodpovědnost lze nařídít a vynutit, a mylná představa, že stačí chtít. Zodpovědnost v práci je pak chápána spíše jako nutné břemeno související s danou funkcí než jako výsada a vyšší forma příspěvku k dobrým výsledkům. Právní chápání zodpovědnosti je totiž spojeno s povinnostmi odčinit zavinění a přijmout odpovídající trest. To se týká situací, při kterých vznikne škoda nebo újma. To je ale pouze jedna část reality. Případy, kdy se věci odehrávají tak, jak mají, kdy nedošlo ke škodám, se považují za samozřejmost. Přínosy dodržení závazků či úspěšným jednáním se právo nezabývá. V byznysu by se to ale dělat mělo. Domnívám se, že víc pozornosti by se právě tam mělo věnovat tomu, co se povedlo, než nezdarům.

Dovednosti znamenají schopnost úkol realizovat, dotáhnout do konce a tím zodpovědnosti dostát. Znalost aktuálních dovedností aktéra je nejběžnějším kritériem při delegování a posuzování, zda aktér úkol zvládne. Je dobré, když si lídr uvědomí, že aktér své dovednosti během realizace úkolu zlepšuje, a může tak laťku nastavit o kousek výš, než aktér běžně zvládá, ale také že dovednosti jsou jen jedním ze tří potřebných elementů.

Pravomoci definují oblasti rozhodování. Aby aktéři splnili úkol, musí mít autonomii dělat věci po svém. Za to, o čem lidé sami rozhodují, přirozeně cítí zodpovědnost. S pravomocí rozhodovat ale automaticky vzniká

i možnost udělat chybu a ta dává rozhodování závažnost. Jenže kdyby se člověk nemohl mýlit, pak by všechno bylo o hodně jednodušší. Svoboda rozhodovat a schopnost nést následky rozhodnutí jsou spojené nádoby. Proto Viktor E. Frankl doporučil, aby byla socha Svobody na východním pobřeží USA doplněna sochou Odpovědnosti na západním pobřeží. Naznačil tak, že zodpovědnost je neoddělitelnou součástí svobody.

Uvedená trojice rozhoduje o tom, co lídr může očekávat od svých podřízených a jaké jsou šance na úspěch. Pro lídra je velmi užitečné během procesu delegování zjistit, zda ten, komu deleguje, **chce, umí a může**. A to jak na začátku, při zadávání úkolu, tak při aktualizaci v případě, že věci nejdou tak, jak se očekávalo. Podle toho, co zjistí, se v rozhovoru může soustředit na to, co aktérovi schází k úspěchu.



Obr. 1.1 Tři složky úspěchu

Pokud je aktér motivovaný a má dostatek pravomocí, potřebuje se k tomu, aby byl úspěšný, něco naučit. Když má k dosažení cíle potřebné dovednosti i pravomoci, schází motivace. A motivovaný a znalý pracovník postrádá zplnomocnění.

V angličtině se pro zodpovědnost nejčastěji používají pojmy *responsibility* a *accountability*. V prvním výrazu slyšíme etymologický základ latinského *respondeo* – odpovídat. *Response-ability* je tedy schopnost odpovědět. Zodpovědný je pak ten, kdo dokáže správně zareagovat, kdo umí najít správné

řešení v dané situaci. Ve druhém výrazu, *accountability*, je základem slovo *count*, tedy počítat, a o zodpovědném člověku to pak říká: „Počítám s ním, spoléhám se na něj, že to zařídí.“ Pod pojmem zodpovědnost můžeme najít aspekt hledání správného řešení dané situace i aspekt spolehnutí se na aktéra. Ještě jsem nepotkal lídra, který by si nepřál podřízeného, který je schopen najít správné řešení a na nějž je spoleh.

Na zodpovědnost se můžeme dívat ze dvou hledisek. Zaprvé je tu hodnotová složka, tedy k čemu je zodpovědnost vztažena. V podstatné míře se zde uplatňují hodnoty jak aktéra, tak zadavatele. Druhou je morálně neutrální složka, která se zabývá tím, jak zodpovědnosti dostat. Obě části spolu úzce souvisejí, nicméně následující text se ve větší míře zabývá neutrální složkou. Metodami a dovednostmi, které pomáhají zodpovědnost realizovat a vést k ní ostatní.

Při hledání významu slov je někdy užitečné definovat jejich opak. Jestliže zodpovědnost znamená dodržování závazků, plnění slibů i přes nepřízeň okolností, pak jejím opakem není pouze málo takového chování. Opačný konec škály se naplno projevuje vylouváním se, stěžováním si, kritizováním či obviňováním. Takové jednání stojí na stejných základech jako postoj oběti či jako uplatňování nároků. Převládají vyjádření jako „to se mě netýká“, „já za to nemůžu“, „ať se někdo postará“, „dluží mi to“, „mám nárok“, „někdo jiný může za moji situaci, za mé nezdary, za mé limity“.

Zodpovědný člověk bere věci za své a koná. Nezodpovědný se vylouvá, kritizuje a nárokuje si. Když takto popíšeme dva protipóly, vidíme jasněji, který ze dvou přístupů spíše vede k úspěchu i jak důležitou roli má budování kultury zodpovědnosti v práci, v rodině či ve společnosti.

Na závěr kapitoly kuriozita. Slovo zodpovědnost se údajně začalo používat v minulosti v souvislosti s řízením věcí veřejných v demokracii. Lidé chtěli mít zodpovědnou vládu. Zřejmě už tenkrát vycítili složitost správy veřejných záležitostí a vystihli to pojmem zodpovědnost. Diskuse na téma, jak vypadá zodpovědná vláda, není dodnes ani zdaleka uzavřena a přesahuje zaměření této knihy.

2 Dvě základní otázky

Lidé často zmiňují zodpovědnost. Matka řekne dceři, která jde na večírek: „Chovej se zodpovědně.“ V novinách stojí: „Nehodu zavinil nezodpovědný řidič.“ V daných situacích a jejich kontextech rozumíme, co je tím myšleno.

V podnikatelské praxi je však účelné záležitost blíže specifikovat. Nedostatečně vyjasněná zodpovědnost nemá zřetelné hranice a její rozsah a z ní vyplývající důsledky jsou na libovůli toho, kdo ji deleguje, a pak hlavně toho, kdo má pravomoc ji zpětně posuzovat.

Pro efektivní práci je záhodno zaměřit se na dvě základní otázky:

1. Kdo je zodpovědný?
2. Za co je zodpovědný?

Otázky jsou celkem jednoduché, až banální, odpovědi už ne tak docela, a hlavně je nutné ověřit, zda jsou stejně chápány všemi zúčastněnými. Nestačí, že ten, kdo deleguje, má sám pro sebe jasno.

Zodpovědnost je prázdný pojem, dokud se nevyjasní, kdo a za co.

2.1 Otázka první: Kdo je zodpovědný?

Jako student jsem chodíval na brigádu do lesa a pomáhal partě dřevorubců. Byl jsem rád na čerstvém vzduchu, mezi opravdovými chlapy a hlavně jsem si přilepšoval ke kapesnému. Tahal jsem větve při těžbě, pomáhal sázet stromky a občas mi na chvíli půjčili i pilu. Jednou jsme jeli do lesa kácet, parta čtyř lidí na traktoru. Byli jsme právě uprostřed lesa, když motor zaškytal a ztichl.

„Co to je?“ ptá se zamračeně předák.

„Nevím,“ odpovídá řidič. Zkouší nastartovat, kontroluje kabely a za chvíli s víčkem od nádrže v ruce hlásí: „Došla nafta.“

„Jak došla, vždyť jsme ujeli sotva pět kilometrů,“ ozve se třetí z party Mirek.

„Asi nebylo natankováno,“ vysvětluje řidič.

„To je věc řidiče, zkontrolovat nádrž,“ oboří se na něj předák.

„Já jsem příkaz k jízdě nepodepisoval,“ brání se řidič a obrací se na Mirka.

„Já jsem psal jen žádanku, příkaz vybavoval garážmistr a ten měl zajistit dotankování.“

„Garážmistr nám teď nepomůže. Když bereš klíče od vozidla, tak přece automaticky zkontroluješ kromě jiného i nádrž, to dá rozum,“ trval na svém předák a díval se na řidiče.

„Na tankování není ráno čas a obsluha čerpačky často ještě není v práci. Já když přijedu z terénu a vracím traktor, tak vždycky dotankuju, vozidlo se má vracet tak, jak se přebírá. S plnou,“ brání se řidič.

„Kde máš rezervní kanystr?“ posunuje rozhovor předák.

Ten byl samozřejmě prázdný, ale aspoň že jsme ho měli. Ještě chvíli se dohadovali, než vzali do rukou pily a batohy a vydali se na místo těžby pěšky. Já jako nejmladší jsem dostal prázdný kanystr a vydal jsem se na neplánovanou procházku ke dvanáct kilometrů vzdálené pumpě pro naftu. Není to zas tak velký malér, ale zdržení a nepříjemná debata určitě. Na druhé straně mi situace dala i možnost cestou přemýšlet nad otázkami, které během vzrušené debaty zazněly, a uvědomit si, že přestože jsme všichni ve stejném týmu, takřikajíc na jednom traktoru, vyplatí se vyjasnit, kdo má co na starosti.

Pokud se úkol či projekt týká jednotlivce, pak není o tom „kdo“ pochyb. Když se na rozhodování či na realizaci podílí více lidí, mohou nastat různé situace. Pojďme se podívat na několik typických situací a na to, jaká úskalí se v nich mohou vyskytnout a co to znamená pro lídra, který deleguje zodpovědnost.

2.1.1 Ve vztahu jsou vždy nejméně dva

Měl jsem dva klienty, kolegy v jednom oddělení firmy, mezi kterými byly napjaté vztahy, spolupráce nebyla optimální a mělo to negativní vliv na atmosféru a výsledky. Jedním z témat naší spolupráce bylo vztahy zlepšit.

Když jsem odděleně každému z nich navrhoval, zda by mohl udělat vstřícný krok směrem ke kolegovi, dostal jsem od obou úplně stejnou odpověď: „Ano, ale až uvidím, že kolega ho udělá první.“ Každý z nich se obával, že ten jeho vstřícný krok bude chápán jako odhalení vlastní pozice a legitimizace postojů toho druhého, jako zranitelnost, která bude zneužita dalšími nároky a ponese s sebou nutnost ustupovat dál a dál.

To je častý případ a je to škoda. Na kvalitě vztahu se určitým způsobem podílejí oba účastníci. Podíl nemusí být stejný, ale každý nějaký má. To, že svoji část přijme, neomlouvá ani neospravedlňuje chování toho druhého. V rovnoprávném vztahu je každý zodpovědný za své chování, nikoli za jednání toho druhého. Uznání svého dílu zodpovědnosti přináší obrovskou výhodu, člověk se vymaní z pozice bezmocné oběti. Pokud dotyčný přispěl k současné situaci tím, co udělal (nebo neudělal), a uzná svůj podíl na ní, znamená to, že je schopen přispět i ke změně. To svědčí o něčem podstatném. Vstřícný krok udělá snáze ten, kdo nemá obavy a kdo je sebevědomý. Vstřícnost je známkou síly, nikoli slabosti.

Žádný z mých klientů se nechtěl ze svého zákopu pohnout, situace byla zablokována a promítala se do nálady celého oddělení. Za tu formálně ručil společný nadřízený mých klientů. Jeho podřízení byli na stejné hierarchické úrovni a první krok směrem k řešení mohl teoreticky udělat kterýkoli z nich. Z mého pohledu ani jeden z nich nevyužil příležitost prokázat iniciativu, dovednosti a nadhled. Nakonec musel zareagovat jejich vedoucí sám, protože situace došla tak daleko, že byl nucen řešit takřikajíc svoji záležitost – klesající efektivitu celého oddělení kvůli nedobré spolupráci mezi jeho členy a za tu formálně ručil on. Poznal, že „jste dospělí, domluvte se mezi sebou“ nepřineslo výsledky, a inicioval změny, které vedly k odblokování a situaci v jeho oddělení vyřešily.

Naopak zralost ve vztahu dvou kolegů demonstruje příběh, který vyprávěl herec Boris Rösner. Po jedné zkoušce za ním coby mladým hercem přišel do šatny zkušený pan Kemr a laskavým hlasem mu povídá: „Pane kolego, vy se mě bojíte?“ Po pauze dodal: „To nesmíte.“ Kemr si na jevišti povšiml, že postava, kterou Rösner ztvárňuje, z něj má zbytečný respekt, který nepatří do role a snižuje úroveň jejich společného výstupu. Oba dva byli herci, nad nimiž formálně stojí režisér, který má na starosti výsledné vyznění hry. Jelikož Kemrovi šlo o úspěch ansámblu, nejen o to, jak vypadá ve své roli on sám, projevil iniciativu a poskytl Rösnerovi cennou radu. Navíc mezi čtyřma očima, aby ho nedegradoval před kolegy a režisérem. Dobrý herec hraje

dobře svůj part, vynikající herec pomáhá i svým kolegům v zájmu lepšího výsledku celého díla.

U rovnoprávných vztahů může projevit iniciativu kterýkoli účastník a demonstruje tak svoji zralost. Můžeme hovořit o horizontální zodpovědnosti.

U asymetrických vztahů, kdy jeden ze zúčastněných má větší moc (učitel–žák, vedoucí–podřízený, rodič–dítě), má formální zodpovědnost za iniciaci řešení ten, kdo má vyšší status (učitel, vedoucí, rodič). V takových případech tedy můžeme hovořit o asymetrické zodpovědnosti.

2.1.2 V týmu je více hráčů

To, co je popsáno výše v případě vztahu, platí i v týmu mezi členy na horizontální úrovni.

Kromě toho je v případě týmu třeba ošetřit dvě věci. Zaprvé – a nejlépe na začátku – co má kdo na starosti, jakou má v týmu roli. Zadruhé jak na konci ocenit přínos jednotlivých členů týmu k celkovému výsledku.

V kolektivních sportech je na trenérovi, aby jednotlivým hráčům určil jejich roli pro nadcházející zápas. Nápovědu k rozdělení rolí v pracovním týmu poskytují zásady projektového řízení. Otázku, kdo se bude zodpovídat, řeší užitečné pravidlo jediného zodpovědného. To říká, že pro každý projekt existuje pouze jedna osoba, která se zodpovídá z výsledku, a zároveň každý, kdo se na projektu podílí, má jasně popsanou roli. Praktickým nástrojem rozdělení rolí je například metoda zvaná RACI.⁵

Někdy slyšíme: „Jsme přece na jedné lodi, všichni jsou zodpovědní.“ To se týká horizontální zodpovědnosti mezi členy, k vyjasnění rolí to ale moc nepřispívá. Je to spíše výmluva toho, kdo není ochoten nebo schopen rozdělit úkoly hráčům na hřišti nebo členům pracovního týmu.

Podobně ani mantra „všichni jsou zodpovědní“ není funkční ani moderní model, pro který se používá výraz sdílená zodpovědnost. Znamená to, že v protikladu k modelu RACI jsou v projektu dvě, nebo dokonce více osob, které se mají zodpovídat. Z mé osobní zkušenosti mnoha projektových týmů a pracovních skupin sdílení zodpovědnosti věci spíše komplikuje a je záminkou k výmluvám. Svádí na jedné straně k usilování o část vedení spojenou s pravomocemi a rozhodováním a na druhé straně ke sdílení nutnosti snášet důsledky, když věci nejdou tak, jak by měly.

Když není v týmu jasno, kdo rozhoduje, může dojít ke zmatkům a zmatený pracovník je to poslední, co je v byznysu potřeba.

Druhý úkol, který v případě týmové spolupráce čeká lídra, je ohodnotit přínos jednotlivých členů k celkovému výsledku týmu.

V kolektivních sportech dosahuje výsledků družstvo jako celek. V hokeji je každý hráč na ledě jen část celkového času, zbytek je na střídačce. Když se první pětce daří, a přesto tým prohraje, musí všichni snášet důsledky prohry. Příspěvek jednotlivce k výsledku sportovního týmu pomáhají trenérovi vyhodnotit hráčovy individuální statistiky.

I v byznysu se na výsledku podílí více lidí. Ve výrobě dokončí požadovaný výrobek včas a kvalitně, ale prodejce ho neprodá. Výrobní oddělení splnilo, co se od něj očekávalo, jeho zodpovědnost ohraničená sférou vlivu je naplněna, ale odpovědnost ve smyslu nést důsledky není omezená na činnosti výrobního oddělení a pracovníci musí snášet nepříznivé důsledky nesplnění plánu obratu. Budou bez prémie.

K tématu ohodnocení jednotlivých členů týmu v oblasti byznysu se vrátíme s pojmem solidární ukazatele v kapitole 4.2.3.

Je zřejmé, že v kolektivních sportech i v pracovních týmech jde o víc než o počet vstřelených gólů nebo množství prodaného zboží, ale to je jiná kapitola. Zde jsme se věnovali pouze jednomu aspektu, a sice určení, kdo je za co zodpovědný v rámci týmové spolupráce.

Efektivní model pro práci týmu začíná jasným rozdělením rolí a cílů.

2.1.3 Bludný kruh zodpovědnosti

Bludný kruh zodpovědnosti je typický tím, že člověk ve snaze dobrat se příčiny problému někde začne, sleduje, jak a kde se věci odehrály, a nakonec se vrátí tam, kde začal.

Firma nedodala zboží do maloobchodu a přišla reklamáce klienta. Lídr se snaží zjistit, proč zboží nebylo dodáno. Prodejce řekne: „Výroba nevyrobila.“ Ve výrobě reagují: „Nemohli jsme vyrobit, protože na skladě nebyly obaly.“ Ve skladu vysvětlí: „Dodavatel obaly nepřivezl včas.“ Dodavatel obalů se hájí: „Neměli jsme objednávku z vašeho plánování.“ Plánování argumentuje: „Nebyly předpovědi prodeje z obchodního.“ Jsme zpátky u prodejce, tam, kde jsme začali, a může pokračovat druhé kolo s názvem: „Proč nebyly předpovědi?“ Problém svádí k vytvoření podrobné směrnice o plánování

Vážení čtenáři, právě jste dočetli ukázkou z knihy Rozhovory v manažerské praxi.
Pokud se Vám ukáзка líbila, na našem webu si můžete zakoupit celou knihu.