

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. Navrhujeme nejefektivnější 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 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 rozjízďel 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 hrouť. 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 chvilinku,“ 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 třiadvacátého 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 našťavaná. 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 řoumy? Jsou nesamostatný jako mimina...“

Když šéf není v práci, vždycky se něco nepovede. Prošvihne se termín. Zhatí se téměř jistá dohoda. Přehlédne se chyba. 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, ji 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 průšvih. 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

do velkých koncernů, protože tam můžou udělat větší kariéru. K nám se hlásí jen druhá jakost.

Takže šéfovi nezbyvá nic jiného, než aby mezery v oblasti kvality vyplnil sám, což znamená, že musí kontrolovat veškerou činnost svých podřízených. Nechat lidem volné pole působnosti by bylo zkrátka příliš nebezpečné. Některé chyby by ho mohly stát miliony! Nebo by mohly zničit veškeré obchodní kontakty! Hloupé je jen to, že šéf nemůže být osobně na několika místech najednou.

Veletrhy, jednání se zákazníky, kontakty s obchodními partnery – tam všude se šéf vydává se stejným pocitem jako rodiče, jimž čtrnáctiletá dcera svatosvatě slíbí, že když jí nechají volný byt, pozve si jen „pár kamarádek“. Pořád dokola si klade otázku, co se asi zatím děje ve firmě. Anebo spíš, co se tam neděje. Vypnout na dovolené? To pro šéfa neexistuje. V baru na pláži pročítá pracovní e-maily, a než se vydá na Mont Blanc, samozřejmě se informuje, jestli je nahoře signál mobilního telefonu. Ne, aby mohl zavolat první pomoc, kdyby se někomu něco stalo... Jen by mohla nastat situace, že by se s ním podřízení potřebovali poradit. Aby všechno šlapalo. Aby neklesla produktivita.

Otázka zní je, jestli to tak opravdu je. Dokáže šéfovo mimořádné nasazení zaručit firemní úspěch?

Z pohledu technika funguje firma na stejném principu jako jízdní kolo. Podnikatel je cyklista, který kolo řídí a vydává energii na pohon. Pracovníci jsou pedály, přehazovačka a řetěz, přenášející sílu cyklisty na kola. A firemní obrat je pohyb kupředu.

Ok. Ale co se vlastně děje, když šéf strašně dře?

Podívejme se na to: Šéf, který všechno kontroluje, je jako cyklista, který jezdí i na rovinkách na nejlehčí převod. Šlape a šlape a pořád šlape – s vysokou frekvencí, ale minimálním výkonem. Našlape se sice dost, je celý rudý, ale přehazovačka nedokáže převést jeho energii v žádoucí pohyb.

Výsledek: Kolo se téměř nepohne z místa.

Konkrétně to znamená, že šéf sice tráví dovolenou v pohotovostním režimu, ale zisky přesto strmě klesají. Počet zakázek je nižší než v roce, kdy firmu zakládal. Stížnosti zákazníků a reklamace se vrší. Nápady? Iniciativa? Neexistuje, když je šéf pryč. A vlastně ani tehdy, když pryč není. Ne ze strany zaměstnanců. Bez šéfa to prostě nefunguje.

Mnohem horší však je, že to nefunguje ani s šéfem. Jeho nasazení nevede k tomu, že by se jeho aktivita přenesla na ostatní. Naopak: Čím víc dělá, tím větší a viditelnější je rozdíl mezi jeho výkony a výkony jeho lidí. Nakonec je poměr absolutně asymetrický. Šéf, který sám generuje velkou část zisku, z něj pak „smí“ platit své zaměstnance. Nabízí se jen otázka: Za co?

Pouze on je produktivní, jeho lidé jsou do jednoho lenoši. Z tohoto pohledu tedy vlastně svůj tým nepotřebuje. Ale moment: Jak to všechno vypadá z pohledu pracovníků?

Jako loutky na provázku

„Jindy si Dettinger vždycky všechno kontroluje nejmíň dvakrát,“ pomyslí si referent. „Hlavně mi pokaždé řekne, co mám kdy do nabídky napsat. Jen když se dělala ta pitomá nabídka pro Weisse, byl zrovna na jednání se zákazníkem v Münsteru. Nemohl jsem přece čekat, až se vrátí! Vždyť mě sám upozorňoval, že to spěchá. Odkud mám vědět, na co mám dávat pozor, když jsem ještě nikdy nic nedělal od začátku do konce sám?“

Když šéf kontroluje veškeré konání svých podřízených a dopodrobna jim vysvětluje, co přesně mají dělat, odvyknou si samostatně myslet a dbát na kvalitu výsledků své práce. Mají totiž tuto zkušenost: Ať se snažím, jak se snažím, šéf si stejně všechno udělá znovu. A i když pracuji pečlivě, šéf si vždycky najde nějakou maličkost, která by se dala zlepšit. Proč tedy dělat všechno dvakrát? Proč bych se měl namáhat?

Nejproblematictější je, když šéf svým lidem do detailů říká, co mají udělat. Jako kdyby se sami neuměli rozhodnout, jak se se svými úkoly nejlépe vypořádat. Správně odvedená práce je samozřejmě nezbytným předpokladem pro perfektní výsledky projektů. Ale pokud šéf zadává nejen cíl, který je třeba splnit, ale i podrobný návod, jak ho dosáhnout, pak svým zaměstnancům rozhodně ani v nejmenším nepomáhá. Pouze roztáčí negativní spirálu. Podřízený si zvykne pracovat přesně podle pokynů. A odvykne si ptát se: Proč to dělám? Nedalo by se dosáhnout cíle i rozumnějším způsobem?

Tento druh kontroly tedy znamená, že šéf vodí své podřízení jako loutky na provázku. A to dosti schizofrenním způsobem. Bere jim práci z ruky – a pak si stěžuje, že ji neudělali. Neponechává jim žádný prostor na vlastní rozhodování – ale diví se, že nejsou schopní o ničem rozhodnout. Zbavuje je veškeré odpovědnosti – a zoufá si, že jsou totálně nezodpovědní. Detailně jim určuje, jak mají co dělat – a nadává, že je to banda tupců, kterým se musí všechno vysvětlovat polopate.

V čem tkví jádro pudla: Když se lidé flákají a neodvádějí dobrou práci, není to jen jejich vina. Z velké části je to vina šéfa. Za špatné výsledky týmu mohou přesně ta opatření, která mají odfláknutí práce zabránit.

Tuto souvislost si uvědomuje jen minimum manažerů. Proto tomu často ještě nasadí korunu. Protože tým není dostatečně akceschopný, starají se o nejdůležitější zákazníky sami. S katastrofálními důsledky. Firma není produktivnější a šéf nemusí řešit méně průšvihů. Chtěl se vyhnout tomu, aby mu podřízení přidělávali práci, ale vrací se mu to zpátky jako bumerang. Oklikou.

Když řeší náročné úkoly pouze šéf, přestanou se podřízení snažit. Dobře vědí, že stačí, když se budou tvářit dostatečně bezmocně, a šéf už obléká kostým superhrdiny, chvatně přilétá a napravuje, co právě zpackali. Že by nesli odpovědnost za vlastní jednání? Zbytečnost! Horolezec, který visí na laně, si také nevybírá, kde se chytí, s takovou opatrností. Proč? Vždyť je v bezpečí. Jeho život nezávisí na tom, jestli sáhne doprava nebo doleva...