

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 84

6.2 Příprava: než to začne 85

6.3 Krátký pozitivní úvod: ustavení raportu 86

6.4 Hlavní téma: delegování zodpovědnosti 87

6.4.1 Rozhovor č. 1: Vyjasnění očekávání 89

6.4.2 Rozhovor č. 2: Aktualizace očekávání 95

6.4.3 Rozhovor č. 3: Vyhodnocení očekávání 106

6.5 Formalizace: odsouhlasené a akční výstupy 114

6.6 Krátký pozitivní závěr: povzbuzení 115

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