

## Vaše vybavení pro rok 2009: klapky na oči, kalkulačka - nebo něco víc?

*Z různých stran slyšíme, jak se firmy chystají na obtížné časy. Omezí náklady kde se dá, seškrtnou výdaje na různé firemní radovánky, marketing, školení, zmrazí mzdy, budou propouštět. Nic pozoruhodného, nic překvapivého, všechno naprosto předvídatelné. A co dál? Nic dalšího většinou neslyšíme, všichni se chystají stejně.*

Vypadá to, jako by k umění vést v obtížných situacích stačilo mít tvrdost potřebnou k prosazování nepopulárních kroků (které navíc v době krize každý pochopí). Jako by řízení v době krize bylo vlastně jednodušší než v dobách konjunktury. Žádné velké přemýšlení či rozhlížení a podobný luxus, důležité je omezit se jen na to nejnужnější a vydržet.



Jako by stačilo mít jen velmi jednoduché vybavení: klapky na oči a kalkulačku.



***Vy to vidíte jinak? Očekáváte, že řízení lidí v obtížných dobách bude vyžadovat větší manažerské mistrovství než v dobách hojnosti?***

Pak pro Vás máme něco, co by se Vám mohlo hodit. Samozřejmě nemůžeme vědět, co Vám všechno táhne hlavou:

- Rozlišíte náklady na „dobré náklady“ a „špatné náklady“ - „špatné náklady“ nemilosrdně seškrtnete, zatímco některé „dobré náklady“ dokonce možná zvýšíte, pokud chcete zajistit rozumnou míru výnosů?
- Ohlížíte se na příklady podnikatelů a manažerů, kteří obstáli v krizi před 80 lety (u nás Baťa, za oceánem třeba Milton Hershey) a připomínáte si vynalézavé postupy, které tehdy používali?
- Procházíte si 14 Demingových bodů z jeho knihy "Out of the Crisis"?
- ???

Nápady můžete mít různé, ale pokaždé se při nich nejspíš uplatní manažerské nástroje, které si osvojíte, když přijdete na ANIMA Instruktaže naplánované na leden – březen 2009.

Nejprve uvádíme stručné zdůvodnění, proč jsme pro následující měsíce vybrali právě je, jak vypadá časový rozvrh celého cyklu instruktaží a jejich ceny, na konci jsou připojeny anotace všech šesti instruktaží.

## Proč jsme vybrali, co jsme vybrali

### Strategické nástroje

V měnící se situaci je myšlenková agilita samozřejmě lepší než tupé vyčkávání. Problém je v tom, že času nemá nikdo nazbyt. Proto je užitečné znát 6 různých nástrojů vhodných pro popis toho, jak by se firma mohla zachovat v nových podmínkách. Každý z popisů zachycuje jiný aspekt: promyšlení nového nápadu, generování akcí, které by ho mohly podpořit, jak se prosadit a odlišit mezi konkurencí, jak se opevnit proti „uloupení nápadu“, navrhnout organizační rámec, tj. jaké zdroje a prostředky k čemu využít, zachytit celkový pohled na to, co je pro dosažení strategické představy podstatné. Někdy má nástroj podobu matice, jindy grafu nebo diagramu, ale pokaždé se vejde na 1 stránku stránku A4.

Co víc si přát na podporu přemýšlení ve volných chvílích a pro rychlou a přitom přesnou komunikaci se spolupracovníky?

### Řízené přemýšlení

Ve firmách, které úspěšně čelí obtížným dobám, bývá zapotřebí svolávat porady „řešitelského“ charakteru častěji než dřív. Jeden z nástrojů - „barevné klobouky“ - zvyšuje výtěžnost takových porad. Druhý nástroj „vlaječky“ je schopen překvapivě silně posílit komunikaci s širokým okruhem spolupracovníků, a to ve směru, který bývá zanedbáván – vyslechnout všechno, co si o určité záležitosti myslí. Tento směr komunikace je důležitý vždycky, ale v situaci, kdy je velmi těžké říct cokoli určitého o budoucnosti, jeho význam dramaticky roste.

### Projekty zdravého rozumu

V nejistých dobách roste význam malých a rychlých projektů, u nichž hlavní řídicí úlohu hraje zdravý selský rozum.

### Promluvit a pohnout lidmi

Umět připravit a přednést prezentaci, která pohne lidmi, může mít pro manažera nedozírnou cenu. Čerstvě se o tom přesvědčili šéfové tří největších amerických automobilek, kterým se podle komentátorů podařilo postavit proti sobě velkou část senátorů a kongresmanů, které přiletěli žádat o podporu. Už teď se začínají učitelé komunikace těšit, jak budou jejich vystoupení uvádět jako příklad toho, jak se prezentovat nemá, hned vedle často citovaného poselství o stavu Unie, kterým se Bill Clinton „vyznamenal“ v roce 1995.

Je rozumné si v klidu zkusit takovou prezentaci připravit. Proto zájemcům o tuto instruktaž velmi doporučujeme absolvovat souběžně i 3-měsíční e-kurz

#### **Příprava mé velké prezentace,**

během jeho prvního běhu v říjnu – prosinci 2008 jsme s ním udělali dobré zkušenosti.

### Vyjednávání

V obtížných dobách se samozřejmě potřeba umět vyjednávat stává velmi naléhavou.

### Zadávání úkolů a delegování

V měnící se situaci přibývá úkolů, které je třeba udělat poprvé nebo jinak než dosud. Umění zadávat úkoly a delegovat pak uspoří hodně peněz i času.

## Časový rozvrh a ceny

Uvedené instruktáže probíhají vždy od 13:00 do 17:00 v zasedací místnosti v přízemí Opletalova 55, Praha 1, a to v těchto termínech:

Leden	Únor	Březen
22. 1. Strategické nástroje	19. 2. Řízené přemýšlení	19. 3. Projekty zdravého rozumu
29. 1. Promluvit a pohnout lidmi	26. 2. Vyjednávání	26. 3. Zadávání úkolů a delegování

Z popisu na předchozí stránce je vidět, že „žluté“ i „zelené“ instruktáže tvoří určitý tematicky ucelený cyklus.

Souběžně s těmito instruktážemi od 5. ledna do 29. března 2009 poběží e-kurz

**Příprava mé velké prezentace.** Tempo si v tomto kurzu určuje účastník, takže je možno nastoupit později i skončit dříve.

Cena každé z instruktáží i uvedeného e-kurzu je **Kč 3000 + DPH.**

Oproti předchozím létům je výrazně nižší cena tzv. Zlaté permanentky, která nyní činí **Kč 12000 + DPH.**

Zlatá permanentka opravňuje k účasti na všech šesti výše uvedených instruktážích, e-kurzu Příprava mé velké prezentace i dalších níže uvedených e-kurzech a je přenosná.

*Během podzimní série 2008 jsme se přesvědčili, jak obtížné je v těchto dobách pro účastníky rezervovat si napevno čas pro účast na školení, resp. na poslední chvíli s permanentkou vyslat někoho jiného. Doufáme, že takto nastavená cena umožní zájemcům větší flexibilitu – zaplatí si všechny instruktáže, ale i při návštěvě jen čtyř z nich na tom ještě vydělají.*

V období leden – březen 2009 ještě proběhnou dva turnusy e-kurzu **Když se hraje o budoucnost firmy**, určeného zejména zájemcům o účast v manažerských BGF turnajích:

- od 19. 1. do 8. 2. a
- od 23. 2. do 15. 3.

Cena každého z nich je Kč 1000 + DPH.

Navíc po celou dobu funguje tradičních devět ANIMA E-kurzů, jejichž seznam je možno najít například na stránkách [www.anima.cz](http://www.anima.cz). Cena každého z nich je Kč 500 + DPH.

Účast na všech e-kurzech je možné si zajistit formou tzv. Stříbrné permanentky, jejíž cena je Kč 3500 + DPH a je nepřenosná.

**V příloze najdete anotace všech šesti ANIMA Instruktaží zařazených na program v lednu – březnu 2009.**

# STRATEGICKÉ NÁSTROJE

*Jak přehledně a stručně zachycovat myšlenky o budoucnosti firmy nebo organizačního útvaru.*

## Osnova instruktáže

- Business model
- SWOT matice
- Strategické plátno
- Graf činností
- Strategická matice
- Strategická mapa
- Případová studie

## Komu je instruktáž určena

Instruktáž ocení především lidé, kteří se spolupodílejí na přemýšlení o budoucnosti firmy – šéfové, majitelé, zaměstnanci strategických útvarů. Ocení ji však i vedoucí pracovníci v podřízeném postavení – nezdánlivě jim pomůže zjistit, že i zdánlivě úzký koridor, ve kterém se musí pohybovat, nabízí více prostoru, než se na první pohled zdá.

## Anotace instruktáže

### Situace, ze které vycházíme

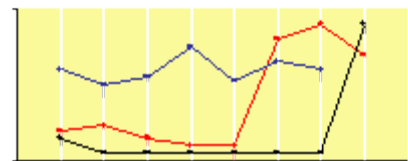
Úspěšné firmy mívají šéfy, kteří nosí v hlavě přesné a realistické představy o tom, na čem je současný úspěch založen a co dělat, aby se jejich společnosti dařilo i v budoucnu. Mluví se o obchodním modelu, „teorii firmy“, strategii atd. Vnější prostředí se ale často mění a manažeři nemají vždy čas své představy pořádně propracovat, revidovat a zpřesnit, navíc se představy v hlavách jednotlivých členů vedení někdy podstatně liší.

Strategické přemýšlení v některých firmách probíhá čas od času na výjezdních zasedáních. Zkušenost ukazuje, že takové jednorázové vzepětí nestačí. Důležité je pravidelné a systematické přemýšlení o budoucnosti, nejlépe v kruhu několika lidí. Je ale realistické vlastní představy a záměry kultivovat průběžně? Dosáhnout významného pokroku už za pár hodin, zachytit výsledek a za 14 dní se k němu vrátit? Postupně zpřesňovat srozumitelné schéma, na kterém je možné vysvětlit své představy kolegům ve vedení, vlastníkům, zaměstnancům? Pod tlakem každodenních úkolů to může vypadat jako zbožné přání. Tato instruktáž aspiruje na to, nabídnout několik vhodných nástrojů, které úkol mohou usnadnit.

### Co je obsahem instruktáže

Během instruktáže probereme celkem 6 nástrojů (vyjmenovaných nahoře v osnově instruktáže), které pomáhají strategické představy a záměry zachytit, promyslet a systematicky zpřesňovat, a to zpravidla na jediné stránce A4:

- promyslet základní nápad,
- generovat nápady, co dělat,
- přemýšlet o tom, jak se prosadit a odlišit mezi konkurencí,
- promyslet, jak se opevnit proti „uloupení nápadu“,
- navrhnout organizační rámec, tj. jaké zdroje a prostředky k čemu využít,
- zachytit celkový pohled na to, co je pro dosažení strategické představy podstatné.



Na výkladovou část navazuje případová studie „Strategické odpoledne Oldřicha Odolena“, při které vychází podnikatelský záměr propracujeme za pomoci uvedených nástrojů.

### Kde se nástroje uplatní

Společným rysem všech probíraných nástrojů je to, že kromě využití při strategických seminářích podporují i přemýšlení komornějšího charakteru v situacích, kdy si člověk sám potřebuje něco promyslet během víkendu nebo jen několika hodin. Výsledkem je přehledné schéma na jedné stránce papíru, které slouží i jako pomůcka k vysvětlení námětu či strategické představy kolegům, šéfům, vlastníkům atd.

# ŘÍZENÉ PŘEMÝŠLENÍ

*Jak vytěžit při poradách svolávaných k řešení problému co nejvíc z myšlenkového potenciálu účastníků.*

## Osnova instruktáže

- Potenciál mozku a jeho využití
  - ◆ inteligence vs. umění myslet
  - ◆ využití synergie
- Přehled metod užívaných při řešitelských poradách
- Paralelní brainstorming (“vlaječky”)
- Systematický útok na problém – metoda “barevných klobouků”
- Metoda “pětiminutového přemýšlení”

## Komu je instruktáž určena

Instruktáž Řízené přemýšlení je určena především pro manažery a šéfy pracovních týmů, kteří řídí porady zaměřené na řešení problémů.

## Anotace instruktáže

### Situace, ze které vycházíme

K řešení některých problémů se vyplatí svolat mimořádnou poradu. Víc hlav víc ví, nejspíš se méně věcí přehledně a výsledné řešení může být lepší a obvykle i pro všechny přijatelné.

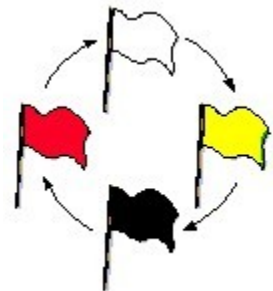
I když se všichni snaží, může se stát, že porada nakonec vyprodukuje horší výsledek, než k jakému by došel každý z jejích účastníků sám: fakta se mísí s názory a domněnkami, jiskří protichůdná stanoviska, potenciální náměty jsou hned v zárodku spolehlivě ušlapány, méně průbojní členové týmu se vůbec nedostanou ke slovu.

A co teprve v situaci, kdy se někteří účastníci porady ani moc nesnaží ...

*Jak poradu svolanou k řešení problému zorganizovat? Jak ji řídit, aby byl výsledek co nejlepší?*

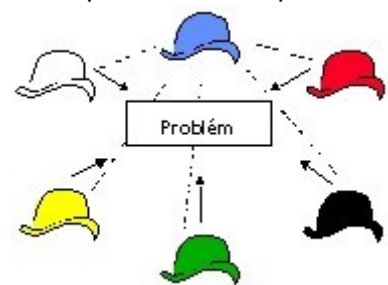
### Co je obsahem instruktáže

Systematickým způsobem je možné shromáždit informace, názory, nápady i pocity všech zúčastněných. Metoda funguje i ve větších skupinách (do 20 lidí) a jejím výsledkem je zpravidla po 2 hodinách 10 – 20 hustě popsaných listů flipchartu rozvěšených po stěnách místnosti, které obsahují doslova všechno, tj. nikdo z účastníků už nedokáže k danému problému nebo tématu nic dalšího dodat.



Druhá metoda – barevné klobouky – pochází od Edwarda de Bono a pomáhá při vlastním “náporu” na problém. Metoda umožňuje postupovat organizovaně – neútočit na problém jeden přes druhého a vzájemně si nepřekážet, ale systematicky probírat problém z různých stran a směřovat k jeho vyřešení.

V používání “barevných klobouků” se člověk postupně zdokonaluje praxí, ale už při prvním použití této metody jsou týmy obvykle překvapeny, jak velkého pokroku při řešení problému dosáhnou během krátké doby.



# Projekty zdravého rozumu

## Jak připravit a vést malé a rychlé projekty

### Osnova instruktáže

- Liniové versus projektové řízení
- Bermudský trojúhelník projektů
- Jak se projevuje blízkost úskalí
- Intuitivní plánování
- Vstupní analýza
- WBS
- Harmonogramy
- Komunikace během projektu

### Komu je instruktáž určena

Instruktáž je připravena především pro manažery, kteří chtějí rychle zareagovat na měnící se podmínky nebo využít nové příležitosti. Potřebují se vypravit mimo vyjeté cesty, po nichž se pohybuje jejich organizace, ale hodlají se řídit zdravým selským rozumem bez použití náročnějších metodologií projektového řízení.

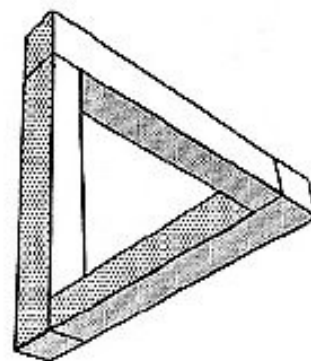
### Anotace instruktáže

#### Situace, ze které vycházíme

V životě organizací nastávají chvíle, kdy je třeba uskutečnit úkol vybočující z rámce jejich rutinního fungování. Jestliže jeho splnění vyžaduje součinnost několika osob a navíc nikdo z nich nemá přímou zkušenost s plněním podobného úkolu, potom se na obzoru začíná rýsovat malér, který může nabývat různých podob:

- jelikož každý z účastníků rozumí jen části zadání, může celý tým směřovat k nesmyslnému výsledku,
- naopak pocit nejistoty může vést k tomu, že tým začne hledat oporu v projektových metodologiích a je přesvědčen, že ho ochrání podrobně vedená dokumentace,
- v obou případech opustí to, co například David Allen, autor „Getting Things Done“ nazývá intuitivním plánováním – dalo by se říct, že se přestává spoléhat na „zdravý selský rozum“.

Výsledkem bývá nesplněné zadání, nedodrženy rozpočet, termín či kombinace dvou nebo všech tří těchto neúspěchů.



#### Co je obsahem instruktáže

Začneme rozlišením projektového a liniového řízení a probereme tři základní úskalí, která ohrožují všechny projekty:

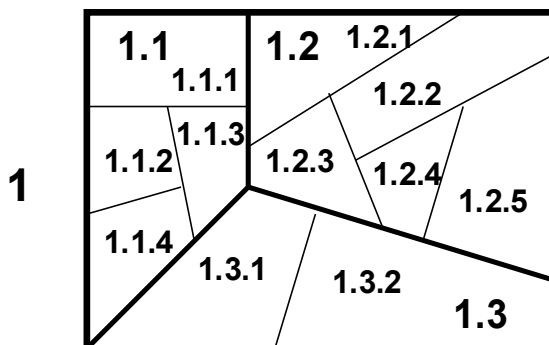
- nejasný cíl,
- špatný plán,
- špatná komunikace.

Potom už se zaměříme na „malé a rychlé projekty“. Seznámíme se s několika jednoduchými, ale účinnými nástroji. Jedná se o nástroje dovolující zkvalitnit přípravu projektu, ale přitom udržet jeho celkové řízení na intuitivní úrovni.

Vstupní analýza spojuje projekt s určitou otázkou, na kterou je třeba odpovědět, a na základě toho pomáhá připravit projekt směřující bez zbytečných oklik k cíli.

WBS (Work Breakdown Structure) je rozklad výsledku projektu nebo rozklad práce, který je užitečné provést dřív než se začne uvažovat o harmonogramu.

Poslední část instruktáže je věnována prostředkům, které může ten, kdo má projekt na starosti, používat k tomu, aby uvnitř projektu probíhala potřebná komunikace.



## Promluvit a pohnout lidmi

Co všechno je třeba vykonat při přípravě prezentace, která má pohnout lidmi

### Osnova instruktáže

- Prezentace jako střela na branku
- Úspěch prezentace = pohnout posluchači
- Je to lákavé a jde to
- Co lidi přesvědčí
- Plán přípravy
- Jak hledat poutavý začátek
- Stavba cesty z A do Z
- Plynulý průběh – jak ho připravit
- Působivý závěr

### Komu je instruktáž určena

V první řadě je tato instruktáž určena manažerům, tj. lidem, kteří mají dosahovat stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Prezentace, která dokáže lidi rozhoupat k akci je mimořádně účinným nástrojem. Podobně například pro obchodníky je důležité umět připravit prezentaci, která posluchače přiměje, aby si produkt koupili. Principy vyložené v této prezentaci se hodí i v dalších situacích – například chceme-li rozhoupat potenciálního zaměstnavatele, aby nás přijal.

### Anotace instruktáže

#### Situace, ze které vycházíme

V roce 1999 napsal John Townsend v knize „The Great Presentation Scandal“ tyto věty: „Po celém světě se každým rokem promrhají miliony hodin prezentováním, účastí na prezentacích, konferencích, manažerských setkáních a jiných firemních událostech. Proč se maří tolik času? Protože drtivá většina prezentujících a organizátorů si nepoloží otázku Proč?“

Skutečně, odpovíme-li si upřímně na otázku „Proč tato prezentace probíhá?“, zjistíme ve většině případů, že se jedná o ztrátu času:

- „Proto, aby byli posluchači seznámeni s výsledky za minulé období.“ „Aby byli seznámeni s vlastnostmi produktu.“ - Obojí se ovšem dalo zařídit jednodušeji, kvalitněji a s neskonale menšími nároky na čas posluchačů.
- „Proto, abych si před ostatními mohl natřásat peříčka.“ - I to se dalo zařídit mnohem působivěji.

Opravdu úspěšná prezentace má lidi, kteří ji vyslechnou, rozhoupat k akci, k níž je prezentující vyzve. Začnou podepisovat objednávky prezentovaného projektu, začnou se hlásit do projektového týmu, atd.

I takové prezentace existují, ale setkáváme se nimi velmi vzácně.

#### Co je obsahem instruktáže

Prezentaci, která pohne lidmi, je možné přirovnat ke vstřelené brance ve fotbalovém utkání. Jedna i druhá přispívá k úspěchu určitého úsilí. Na jedné straně je to fotbalový zápas, na druhé straně třeba projekt nebo prodejní kampaň.

Jako nikdo nemůže předem garantovat, že vstřelí branku, tak ani ten nejzkušenější prezentátor nemůže zaručit, že dosáhne vytčeného cíle.

Ovšem někomu se to podaří dost často, někomu vůbec nikdy. V průběhu této instruktáže se ukazuje, proč je tak mnoho prezentací neúspěšných. Příprava na ně vynechává celé velmi podstatné fáze, které během instruktáže krok za krokem probíráme. A bez nich to nejde. Můžete si nakonec vysloužit pochvalu: „Krásná prezentace!“, která má stejnou cenu jako pochvala „Krásná klička!“ nebo „Velkolepý náprah!“. Ale gól to není.

Obsahem instruktáže jsou tedy kroky nezbytné k tomu, aby se Vám pootevřely dveře do klubu prezentačních kanonýrů. Firmy takové kanonýry zoufale potřebují.



# VYJEDNÁVÁNÍ

*Jak obstát při vyjednávání i tváří v tvář tvrdým protihráčům*

## Osnova instruktáže

- Vyjednávání o pozicích, používání triků
- 4 principy zásadového vyjednávání
- Oddělit lidi od problému
- Soustředit se na zájmy, ne na pozice
- Vygenerovat co nejvíce možností
- Založit dohodu na objektivním kritériu
- BATNA
- Jak obstát proti tvrdým hráčům
- Příklady

## Komu je instruktáž určena

Instruktáž je vhodná zejména pro ty, kdo se ve své práci často setkávají s nutností vyjednat: pro obchodníky vyjednávající o ceně, pro vedoucí projektů, kteří musí vyjednat, jak vyřešit odchylky od původního plánu, pro manažery vedoucí vyjednávání o mzdách apod. Ocení ji však prakticky každý, protože do situace, kdy je třeba vyjednat, se často dostáváme i v osobním životě.

## Anotace instruktáže

### Situace, ze které vycházíme

Co si lidé představují pod vyjednáváním? Často jsou to zaběhnuté stereotypy, jako například:

- dohadování o pozicích, které vede k jejich postupnému sblížení, jako při smlouvání o ceně na tržišti někde v Orientu;
- používání triků, které protistranu zaskočí a přiměje k přijetí nevýhodných podmínek;
- přesvědčování protistrany, aby opustila paradigma výhra - prohra a soustředila se na hledání řešení ve stylu výhra – výhra.

Všechny uvedené stereotypy vykazují vážné nedostatky. První sice některým účastníkům poskytuje radost ze zápolení, ale v podstatě je ztrátou času vynaloženého na stanovení počátečních přehnaných stanovisek a jna zdouhavé tanečky směřující ke kompromisnímu stanovisku. V trochu složitějších případech vede často k řešení, která jsou suboptimální pro obě strany.

Druhý přístup vede ke ztrátě důvěry a ke všemu, co je s tím spojeno, mimo jiné ke i zhoršování výsledků dalších vyjednávání.

Konečně třetí způsob selhává vůči bezohledným vyjednávačům.

Tak zvané zásadové vyjednávání, kterému se v instruktáži věnujeme, obvyklé stereotypní představy překonává a zpravidla vede k výrazně lepším výsledkům.

### Co je obsahem instruktáže

Instruktáž je postavena (jak ukazuje i nahoře uvedená osnova instruktáže) na půdorysu klasické knížky "Getting to Yes" autorů Rogera Fishera a Williama L. Uryho, která koncept zásadového vyjednávání proslavila. Zahrnuje i některá doplnění a zdokonalení metody (např. podle pozdější Uryho knížky "Getting past No").

Na začátku na několika příkladech ukážeme, o co se opírá škola „práskaného vyjednávání“, založená na tréninku v používání triků a protitriků a probereme v čem jsou její nedostatky i nedostatky dalších dvou shora uvedených stereotypů.

Poté postupně probíráme všechny čtyři principy zásadového vyjednávání a ukazujeme, jakým způsobem se v praxi aplikují.

Na konci ukážeme, jak zásadové vyjednávání umožňuje obstát i vůči tvrdým protihráčům, kteří jsou mocnější a/nebo nechtějí spolupracovat a/nebo používají špinavých triků.

Výklad je ilustrován na praktických příkladech.





## Zadávání úkolů a delegování

*Jak používat dva základní manažerské nástroje – zadávání úkolů a delegování*

### Osnova instruktáže

- Zadávání úkolů a delegování – čím se liší
- Umění definovat problém
- Iterativní zadávání úkolu
- Rozhovor při zadávání úkolů
- Proč delegovat
- Cesta mezi svodidly
- Onckenova pravidla krmení opičáků
- Delegování – detailní pohled

### Komu je instruktáž určena

Instruktáž je určena především manažerům, pro něž jsou zadávání úkolů a delegování základní pracovní nástroje. Hodí se i člověku v podřízeném postavení, protože mu pomůže vyhnout se nepříjemnostem spojeným s tím, že mu nadřízený zadá úkol nebo něco deleguje defektním způsobem.

### Anotace instruktáže

#### Situace, ze které vycházíme

*Manažer je člověk, který dokáže plnit úkoly, dosahovat cílů prostřednictvím druhých lidí. Proto je umění delegovat důležitou výbavou manažera. Matadoři assessment center to dobře vědí a sklízí pochvalu: "Tyto úkoly budu delegovat!" "Výborně!"*

V reálných situacích to bohužel nebývá tak jednoduché. Jenom u jednoduchých úkolů vypadá delegování tak, že šéf úkol předá a po čase dostane na podnose výsledek. U složitějších úkolů, na které pasuje slovo "delegování", bývá určitá součinnost šéfa po celou dobu plnění úkolu potřebná. Nestačí jen delegovat úkol, je třeba delegovat i pravomoci, atd. Někdy by šéf rád delegoval, ale počet pracovníků už mu zredukovali natolik, že není komu delegovat. I prosté zadávání úkolů má v sobě spoustu úskalí, kvůli kterým nakonec pracovník nevykoná úkol, jak by měl, tíže odpovědnosti za úkol stále spočívá na bedrech vedoucího, atd.

Všechny chyby a nedokonalosti, které se vyskytují v této oblasti, zpravidla přijdou organizaci draho. Úkol není hotový včas, věci je nutno předělávat, v závěru musí zasáhnout lidé, jejichž čas přijde mnohem draž než čas původního nositele úkolu.

#### Co je obsahem instruktáže

Rozlišíme delegování, které už podle samotného názvu je (dočasným) pověřením úkolem, který spadá do pravomoci vedoucího, od prostého zadání úkolu.

Začneme analýzou příčin vedoucích k tomu, že zadaný úkol není správně proveden a probereme, co je třeba udělat, abychom takovým situacím předešli:

- umět definovat problém a zdokonalit v tom i své podřízené – jak má takové definování problému vypadat;
- jak zadávat úkol iterativně;
- na co si dát pozor během rozhovoru, při němž úkol zadáváme.

Pasáž o delegování začneme rozborem toho, co delegování přináší tomu kdo deleguje a tomu, komu je úkol delegován.



Upozorníme na nebezpečí dvou krajních poloh – mikromanagementu a „abdikace“, mezi nimiž je třeba delegování udržet.

Dostatečnou pozornost věnujeme i klasickým Onckenovým „5 pravidlům péče o opičáky a jejich krmení“ a v závěru probereme krok za krokem, co všechno by měl manažer během celého procesu delegování udělat.