



AKO  
VEDÚ

ÚSPĚŠNÍ

**BRIAN  
TRACY** LÍDRI

Osvedčené zásady sebariadenia a vedenia ľudí



# AKO VEDÚ ÚSPEŠNÍ LÍDRI

## BRIAN TRACY

Osvedčené zásady sebariadenia  
a vedenia ľudí



eastone BOOKS

OPEN  
MIND

## **HOW THE BEST LEADERS LEAD.**

Copyright © 2010 Brian Tracy.

This edition published in arrangement with AMACOM,  
a division of American Management Association, New York.  
All rights reserved.

Z amerického originálu BRIAN TRACY: HOW THE BEST LEADERS LEAD  
preložila Katarína Varsiková.  
V roku 2010 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

*www.eastonebooks.com*

Slovak edition © 2010, 2016 by Eastone Group, a. s.

Translation © 2010 Katarína Varsiková

Jazyková úprava a korektúra: Milica Matejková

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Layout: Studio Eastone

Tlač: Finidr, s. r. o., Český Těšín

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováaná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

ISBN 978-80-8109-145-2

*S láskou venujem Rogerovi Josephovi,  
dlhoročnému priateľovi a obchodnému  
partnerovi, jednému z najschopnejších  
a najinšpiratívnejších lídrov akých poznám.*



# Obsah

|   |            |
|---|------------|
| ÚVOD  |            |
| <b>Preteky sa začali</b>                      | <b>IX</b>  |
| 1. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Srdce lídra</b>                            | <b>1</b>   |
| 2. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Vodcovia poznajú sami seba</b>             | <b>17</b>  |
| 3. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Do protiútok!</b>                          |            |
| <b>Lekcia z vojenskej stratégie v biznise</b> | <b>31</b>  |
| 4. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Majstrovský manažment</b>                  | <b>53</b>  |
| 5. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Najmite a udržte si tých najlepších</b>    | <b>75</b>  |
| 6. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Zostavenie víťazných tímov</b>             | <b>95</b>  |
| 7. KAPITOLA                                   |            |
| <b>Riešenie problémov a rozhodovanie</b>      | <b>107</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 8. KAPITOLA<br><b>Všemocná komunikácia</b>  | <b>123</b> |
| 9. KAPITOLA<br><b>Dotazník lídra</b>        | <b>135</b> |
| 10. KAPITOLA<br><b>Zjednodušte si život</b> | <b>155</b> |
| <b>Register</b>                             | <b>167</b> |
| <b>O autorovi</b>                           | <b>171</b> |





# Preteky sa začali



„*Veľké nádeje umožňujú veľké veci.*“

– BENJAMIN FRANKLIN

Súčasnosť v biznise a ekonómii je obdobím takých výziev, aké sme vo svojich životoch ešte nezažili. Prežijú len schopní. Preteky sa začali a vy ste na nich. Pokiaľ sa napriek všetkým prekážkam nerozhodnete uspieť, ostanete bokom a predbehnú vás iní ľudia a iné spoločnosti, ktoré oplývajú práve touto rozhodnosťou.

Univerzita v Harvarde pred časom predpovedala tri veci, ktoré sa práve dejú v súčasnej ekonomickej situácii. Po prvé, v oblasti, kde podnikáte, sa toho v najbližšom roku zmení viac, než kedykoľvek predtým. Po druhé, konkurencia nebývalo vzrastie. Po tretie, možností podnikania vo vašom odvetví bude toľko ako nikdy predtým. Tie však budú celkom iné, na aké ste v danej dobe zvyknutí a musíte rýchlo konať, aby ste ich využili, pokiaľ chcete prežiť a predbehnúť konkurenciu.

Inak, tieto predpovede sa datujú do roku 1952. Štvrtá nasledovala neskôr: jednotlivci a organizácie, ktoré sa rýchlo neadaptujú na nevyhnutné zmeny dneška, do roka či dvoch prejdú na iné oblasti alebo z biznisu vypadnú.

Charles Darwin kedysi napísal: „Rýchli nepotrebujú preteky a silní nepotrebujú súťaže, ale je toto spôsob?“

Určite ste už počuli, že v Číne majú to isté slovo na vyjadrenie krízy aj *príležitosti*. To preto, že každá kríza skrýva nejakú príležitosť, pokiaľ ste schopní objaviť ju.

## Skvelý základ

Keď Vince Lombardi prevzal tím Green Bay Packers, pýtali sa ho, či sa chystá vymeniť hráčov, modifikovať hru, tréningy, či iné kľúčové aspekty tímu. Odpovedal: „Nejdem nič meniť, sústredím sa jednoducho na skvelý základ.“

Green Bay Packers mali za sebou niekoľko neúspešných sezón. Na prvom stretnutí s hráčmi Lombardi zodvihol futbalovú loptu a povedal: „Páni, toto je futbal.“

Sústredil sa na základy – tréning behu zameraný na to, aby bol tím pri hre rýchlejší a efektívnejší ako ktorýkoľvek iný. Green Bay Packers priviedol k dvom víťazstvám Pohára víťazov a stal sa legendárnym trénerom.

Lombardiho metóda platí rovnako pre biznis v čase kríz a rýchlych zmien: dôležitý je základ.

V tejto knihe, ktorá sa opiera o prácu s viac ako tisíc spoločnosťami v päťdesiatich dvoch krajinách, vám sprostredkujem myslenie a konanie vrcholových manažérov a vlastníkov spoločností, ktorí dosiahli výnimočné výsledky v komplikovaných podmienkach a v ostrej konkurencii.

Pokiaľ si myšlienky osvojíte a budete ich aplikovať, dospejete k výsledku, aký je v priamej úmere k vynaloženému úsiliu. Niekedy stačí jediná zmena vo vedení inšpirovaná náhľadom či myšlienkou z tejto knihy, a tá zmení celé vaše podnikanie a život: promptne a nečakane.

## Sedem povinností lídra

K základu patrí sedem úloh lídra v akejkoľvek organizácii. Na škále od 1 do 10 si otestujete schopnosti v každej z nich, a ešte vám aj napovedia, akú hodnotu máte pre spoločnosť. Sú to tieto úlohy:

### ÚLOHA ČÍSLO 1: *STANOVTE A DOSAHUJTE PODNIKATEĽSKÉ CIELE*

Dôvodom zlyhania v obchodnej a riadiacej sfére je neschopnosť dosiahnuť ciele predaja, rastu a zisku, za čo je zodpovedný líder.

Stanovenie a dosiahnutie podnikateľských cieľov zahŕňa všetky oblasti strategického a trhového plánovania, vrátane produktov, služieb, ľudí, produktivity, propagácie, financií a reakcie na konkurenciu. Na nasledujúcich stranách sa prištváme pri týchto kritických faktoroch.

**ÚLOHA ČÍSLO 2: INOVUJTE TRH**

Peter Drucker povedal: zmyslom biznisu je „vytvárať a udržať si zákazníka“.

Iba prostredníctvom neprestajnej inovácie produktov, služieb, procesov a spôsobov propagácie si spoločnosti dokážu vytvoriť a udržať zákazníka. Bruce Henderson z Boston Consulting Group povedal: Strategické plánovanie je plánovanie trhu, nič viac, nič menej.“

**ÚLOHA ČÍSLO 3: RIEŠTE PROBLÉMY A ROZHODUJTE**

Ide o natoľko dôležitý fakt, že mu venujem celú kapitolu. Nevyhnutne si ju musíte osvojiť na to, aby ste sa stali schopným vodcom. Pamätajte si, nedosiahnutý cieľ znamená jednoducho nevyriešený problém. Nedosiahnutý obrat je nevyriešený problém. Jediná prekážka, ktorá stojí medzi vami a želaným obchodným úspechom, sú problémy, ťažkosti, prekážky a bariéry. Vaša schopnosť prekonať ich, preliezť cez ne, či obísť ich, je pre úspech kľúčová.

**ÚLOHA ČÍSLO 4: STANOVTE SI PRIORITY  
A SÚSTREĎTE SA NA KLÚČOVÉ ÚLOHY**

Jedna z vašich najdôležitejších úloh je využitie obmedzených zdrojov, hlavne ľudí a peňazí v oblastiach, kde najviac prispejú k úspechu podniku.

Zákon vynechania alternatívy znie: „Ak robíte jednu vec, znamená to, že nerobíte inú vec.“

Najvzácnejšou komoditou je čas. Je ho málo, neustále plynie, nedá sa vrátiť ani nahradiť. Spôsob, akým nakladáte s časom, môže byť rozhodujúcim faktorom toho, čo dosiahnete – alebo nedosiahnete.

**ÚLOHA ČÍSLO 5: BUĎTE VZOROM PRE INÝCH**

Albert Schweitzer kedysi napísal: „Mužov vzdeláva škola príkladu, nijaká iná.“

Toto platí oddávna: príklad, aký dávate svojím charakterom, postojmi, osobnosťou, pracovnými návykmi a hlavne to, ako sa správate k iným ľuďom, udáva tón vášmu oddeleniu či organizácii.

Oddelenie sa nedá morálne pozdvihnúť, morálka sa cedí zhora nadol. Dobrý generál nemôže mať zlých vojakov.

Neustále si kladte jednu a tú istú otázku: „Aká by bola moja spoločnosť, keby boli všetci takí ako ja?“

Marshall Goldsmith, najvyšší kouč pre vrcholových manažérov vo Fortune 1000 už roky dokazuje, že jediná zmena vo vzorci správania kľúčového manažéra dokáže mať kumulatívny dopad na obrovské množstvo ľudí.

Vodcovia sa správajú tak, akoby ich neustále niekto pozoroval aj vtedy, keď sú sami.

### ÚLOHA ČÍSLO 6: *PRESVIEDČAJTE, INŠPIRUJTE A MOTIVUJTE INÝCH, ABY VÁS NASLEDOVALI*

Tom Peters povedal, že najlepší vodcovia nevychováajú nasledovníkov, vychovávajú vodcov. Pravda je, že chcete, aby boli vaši ľudia iniciatívni a aby dokázali slobodne konať na základe vlastnej iniciatívy. Ich iniciatíva však musí slúžiť a podporovať to, čo sa snažíte ako líder dosiahnuť.

Pokiaľ ľudia za vami nejdú, nie ste líder. Ak vás nik nepočúva, neverí vám, či nestojí o to, čo vravíte, nedosiahnete úspech. Ak ľudia pracujú len preto, aby dostali výplatu, aj tá najlepšia obchodná stratégia na svete je odsúdená na neúspech.

Musíte motivovať iných, aby nasledovali vašu víziu, aby podporovali a dosahovali ciele, ktoré ste stanovili, aby sa postavili za predstavu, akú o spoločnosti máte. Dnes nemožno ľuďom jednoducho len rozkazovať a kontrolovať ich, musíte si vyslúžiť ich dôveru a rešpekt, sú kľúčom k udržateľnému úspechu lídra.

### ÚLOHA ČÍSLO 7: *DOSAHOJTE VÝSLEDKY*

Kľúčovým faktorom úspechu v konečnom dôsledku je vaša schopnosť dosiahnuť výsledky. Na nasledujúcich stránkach vám predstavíme sériu jednoduchých a overených spôsobov a techník, ktoré využívajú riadiaci pracovníci a majitelia podnikov v rôznych typoch organizácií a v rozličných ekonomických situáciách.

## Každá kríza znamená príležitosť

„Profesionálni vojaci sa modlia za mier, ale dúfajú vo vojnu.“

Čo to znamená? Vojaci sa modlia za mier, pretože vojna je hrozná. Každý rozumný človek si praje prežiť dlhý život v mieri a pokoji, a to aj vojaci.

Avšak len v čase vojny, v kritických chvíľach na bojisku, môžu predviesť svoje schopnosti a dosiahnuť povýšenie. Profesionálni vojaci dúfajú vo vojnu, pretože v kútiku duše chcú demonštrovať svoju pripravenosť a schopnosť veliť.

Viktor Frankl, ktorý prežil väznenie v koncentračnom tábore v Osvienčime a je zakladateľom odvetvia logoterapie, je autorom slávneho výroku: „Tou najvyššou slobodou je sloboda vybrať si, aký postoj zaujmete, a to za akýchkoľvek podmienok.“

Jeden môj priateľ, ktorý stojí na čele spoločnosti postihnutej štyridsaťpercentným poklesom predaja v priebehu necelého roka, mi prezradil, ako dennodenne pracuje na zachovaní odstupu od zlej, nepriaznivej situácie a udržaní pozitívneho postoja:

„Každé ráno, keď vstanem, urobím rozhodnutie. Môžem byť šťastný alebo *veľmi* šťastný. Tak sa rozhodnem byť veľmi šťastný a nechám toto rozhodnutie, aby ma sprevádzalo po celý deň, nech sa deje čokoľvek.“

Aj vy si môžete vybrať postoj bez ohľadu na to, aké sú okolnosti. Môžete sa rozhodnúť ostať naladení pozitívne, konštruktívne a perspektívne. Na každú krízu sa môžete pozrieť ako na príležitosť, hoci je to možno len príležitosť osobne rásť, dozrieť, zosilniť a možno si odniesť medailu z boja – ostane vám po celý zvyšok kariéry.

Vitajte v dvadsiatom prvom storočí!





KAPITOLA

A large, light gray, stylized number '1' is positioned behind the word 'KAPITOLA'. The number has a unique shape with a curved top-left corner and a vertical stem.

# Srdce lídra



*„Charakter sa možno prejaví vo veľkých  
chvíľach, avšak vytvára sa v malých.“*

**– WINSTON CHURCHILL**

Vodcovstvo je jediný a najdôležitejší faktor úspechu alebo zlyhania spoločnosti či biznisu. Vaša schopnosť postaviť sa na čelo a viesť spoločnosť k úspechu na konkurenčných trhoch je základná a nenahraditeľná.

Čím lepším vodcom sa stanete, tým lepší budete v každej oblasti podnikania. Našťastie, vodcovia sa nerodia, ale lídrami sa ľudia stávajú. Peter Drucker napísal: „ Možno existujú aj rodení vodcovia, ale tých je len zopár, v celkovom meradle zanedbateľné číslo.“

K vodcovstvu sa ľudia zväčša prepracúvajú tvrdou prácou. Neprestajne na sebe pracujú, učia sa, rastú a rokmi naberajú schopnosti a zručnosti.

Vodcovia sa zväčša vynárajú, aby riešili situácie, ktoré si vyžadujú vodcovské schopnosti. Manažér si roky plní svoje úlohy a pracuje na zverených projektoch, potom nastane kríza, ktorá si vyžaduje vedenie a líder vykročí vpred a ujme sa velenia. Stane sa človekom, ktorý plní celkom iné úlohy.

## Dodržiavajte pravidlá

Generál Norman Schwarzkopf sa podelil so svojou prvou skúsenosťou s velením v Pentagone. Nadriadený dôstojník mu povedal, že správny výkon funkcie si vyžaduje dodržiavanie pravidla číslo 13.

„Aké je to pravidlo?“ spýtal sa. Veliaci generál odvetil: „Ak sa dostanete do velenia, veľte!“

Plukovník Schwarzkopf sa spýtal: „A keď velím, ako sa pritom rozhodujem?“

Veliaci dôstojník odpovedal: „Jednoducho. Použijete pravidlo 14.“

„A to je aké?“ spýtal sa. „Urobíte to, čo je správne!“

Vezmite si tieto slová k srdcu. Keď velíte, veľte. A ak pochybujete o tom, čo treba spraviť, spravte to, čo je správne.

## Vodcovstvo si vyžaduje charakter

Vodcovstvo je viac o tom, kým ste, ako o tom, čo robíte. Najdôležitejším faktorom úspechu je vaša schopnosť rozvinúť vlastnosti efektívneho riadenia, získať esenciu vodcovstva.

Jeden z úžasných princípov osobného rozvoja je: „Čomu venujete dostatok pozornosti, to rastie a rozvíja sa, a tým rastie aj vaša skúsenosť a osobnosť.“

Efektívnosť sa buduje dennodenne, myslením a konaním na základe kľúčových kvalít efektívneho lídra, príklady takýchto ľudí nám poskytujú dejiny; ich vlastnosti si naprogramujete tak, že si ich neustále pripomínate, v každodennej praxi si ich precvičujete pri vedení organizácie a pri bežných úlohách.

Čím viac sa stávate vodcom vo svojom *vnútri*, tým efektívnejšie bude vaše konanie navonok. Stanete sa vodcom tým, ako rozmyšľate, nasledujúc príklad najlepších.

## Sedem vlastností vodcov

V priebehu dejín sa urobilo viac ako tritisíc štúdií zameraných na určenie vlastností úspešných vodcov, najmä armádných veliteľov, ktorí uspeli v marazme vojny, hoci zdanlivo ťahali za kratší koniec – podobnú metaforu možno použiť aj na súčasné obchodné trhy.