

## ZASTAVENÍ PÁDU A OBNOVENÍ RŮSTU FIRMY PROSTŘEDNICTVÍM PERFEKCE V MANAGEMENTU

**Zpětnou optikou je velmi názorně vidět, jakým způsobem roste firma ve chvíli, kdy roste její šéf a zároveň, jak upadá ve chvíli, kdy se šéf nerozvíjí.**

Období pádu, které budu popisovat, trvalo zhruba tři čtvrtě roku. V duchu MBA musím říct, že toto období pro mne bylo naprosto nepředstavitelnou chybou, ale poučení, které z ní plyne, je pro mne takovým strašákem, že nepřipustím, aby se kdykoliv cokoliv podobného opakovalo.

### RŮST

Vznik marketingové firmy, i když zatím jen živnosti, pro mne znamenal obrovskou změnu. Doposud jsem vždy spolupracoval s jedním až dvěma spolupracovníky a vždy jsme fungovali jako partáči. Nyní jsem se stal šéfem a tím, kdo rozhoduje a kdo nese zodpovědnost. Z maličké firmičky o pár lidech začínala stávat firma výrazně větší. Firma zářila, a zkrátka svou přitažlivostí přitahovala i podobně zářící lidi. Noví lidé samozřejmě začali přicházet se svými nápady, myšlenkami, postupy a návyky, z nichž mnohé mne nadchly a s radostí jsem je zapracoval do firemní kultury.

### PÁD

Postupem času jsem s příchodem zajímavých zaměstnanců zlenivěl, zpohodlněl a přestal na sobě pracovat. Začal jsem se spoléhat na schopnosti druhých a prakticky úplně přestal rozvíjet své vlastní. O několik měsíců později jsem už ale nebyl ochoten přijímat nové technologie a postupy ani od kolegů. Zlenivěl jsem natolik, že se mi prostě nechtělo nic nového učit. Kvalita práce firmy začala klesat. Udělali jsme nové webové stránky a za pár měsíců jsem už slyšel od klientů, že si je nechávají předělat někde jinde. Ať jsme vytiskli cokoliv, vždy se tam objevil nějaký problém, obvykle s kvalitou tisku. Množily se připomínky klientů ke komunikaci zaměstnanců a vůbec chování firmy jako kolektivu. I naše marketingové aktivity ztrácely na efektivitě. Dokonce jsem řešil problémy, kdy klienti reklamovali a odmítali zaplatit už realizované práce. Toto v počátku začínalo jako občasná ztráta zisku, později nabralo rozměrů, které začaly ohrožovat samotnou existenci firmy.

### MARNÉ SNAHY O ZÁCHRANU

Samozřejmě jsem se snažil situaci nějakým způsobem řešit. O tom, že všechny kroky byly vytvářeny pod nátlakem situace, chaoticky, bez důkladného rozmyšlení a bez kontinuity, není potřeba diskutovat. Přesně podle hesla „po bitvě každý generál“, už dnes mohu zkonstatovat, že žádný z tehdejších kroků nemohl vést k úspěchu. Především ve chvíli, kdy firma dluží zaměstnancům peníze, je jakákoliv snaha o změnu pracovní výkonnosti předem odsouzena k neúspěchu, bez ohledu na množství nařízení, odměn či formulářů. Vše se začalo sypat jako domeček z karet. Bylo neuvěřitelně deprimující vidět, že firma, kterou kdekdo obdivoval a kdekdo ji vydával za vzor, zničehonic padá do hlubin a já jako majitel jsem s tím nebyl absolutně schopen cokoliv udělat. Po několika měsících marné snahy o řešení, jsem se velice rychle dostával na hranu psychického a fyzického vyčerpání. Zároveň si myslím, že jsem velmi zblízka poznal tzv. syndrom vyhoření.

### A BUBLINA SPLASKLA

Nastal den D – velká porada, kdy jsme se měli celá firma sejít a situaci probrat. Ukázalo se, že zaměstnanci už o pokračování firmy vůbec nemají zájem, že je zajímají pouze jejich výplaty a způsob odchodu. V této fázi jsem měl v rámci studia MBA za sebou pouze první modul Anatomii komunikace, a to myslím že ještě necelou, ale i tak jsem se z nabytých znalostí snažil

vytěžit maximum. Dařilo se mi dobře rozeznávat komentáře a námitky, myslím, že se mi i velmi dobře dařilo naslouchat a potvrzovat. Nicméně, naprosto jsem selhal ve snaze zklidnit rozčilení a vrátit diskuzi na úroveň řešení faktů. Místo toho jsme řešili, kdo si co udělal, co kdo komu řekl, co kdo udělal či neudělal atd. S každou další minutou jednání mi bylo více a více jasné, že šance na to, že firma jako taková vůbec ještě bude někdy existovat, se rapidně blížila nule. Bylo neuvěřitelně skličující a deprimující sledovat, jak zaměstnanci, na nichž jsem plánoval stavět budoucnost, tak dokonce i zaměstnanci, kteří se mnou byli od samého počátku, se ke mně obracejí zády a z dřívějších kamarádů se stávají oponenti, rivalové, možná i nepřátelé.

Schůzka skončila bez nějakého konkrétního výsledku s výjimkou jediného; firma končí. Nejsou zaměstnanci, nejsou zákazníci, není vůle pokračovat, a to ani ze strany zaměstnanců ani z mé strany. Zvedl jsem se od stolu, odešel do své kanceláře, zabouchl za sebou dveře a plnými doušky si vychutnával jeden z nejhorších okamžiků mého života. Pětiletá práce právě skončila. Skončila pádem firmy, a tím, že několik dalších let budu splácet nemalé dluhy a s vědomím, že od kolegů, z nichž mnohé jsem považoval za své přátele, se mi dostalo i několika velmi zákeřných úskoků, v několika případech by se dalo mluvit i o podvodech. Firma, kterou jsem budoval, byla pryč, lidé, s nimiž jsem trávil drtivou většinu dne po několik let, byli pryč a neviděl jsem absolutně žádnou možnost, jak tuto situaci vyřešit. Viděl jsem jen řadu naštvaných klientů a spoustu dalších klientů, kteří se pravděpodobně velmi brzy naštvou také. Zároveň bylo naprosto jasné, že sehnat nové lidi v dané situaci není možné a já sám nemám šanci dostat smluvním závazkům.

Jak jsem tak seděl v pracovně a užíval si pravou nefalšovanou depresi, ozvalo zaklepání na dveře. V následujících několika hodinách mi svítla malička jiskřička naděje. Zdaleka ne všichni zaměstnanci sdílejí názor, který byl na poradě prezentován jako konsenzus všech zaměstnanců. Ti, kteří z jakýchkoliv důvodů nechtěli, aby firma takto dopadla, za mnou jeden po druhém chodili, vyjadřovali ochotu pokračovat ve společné práci, domluvit se na podmínkách a nezhodit to, na čem jsme společně několik let pracovali. Zkrátka a dobře, poté, co jsem překonal nejsilnější nával depresí, jsem zjistil, že stále ještě mám základ firmy a tým lidí, který za určitých okolností je schopen splnit očekávání klientů. Dodnes těmto lidem jsem neskonale vděčný.

### HLEDÁNÍ PŘÍČIN KRACHU

Po zmiňované schůzce samozřejmě nastal proces jakéhosi přebudování firmy. Začal jsem důkladně analyzovat důvody, proč k celému problému došlo. Hledání příčin krachu mi zabralo více než půl roku. Opravdu jsem přečetl desítky knih a stovky článků, informace z nich různě dále analyzoval a dával do souvislosti se znalostmi z MBA, zároveň jsem se dvakrát týdně scházel se svým lektorem, s nímž jsem se snažil posunovat dále. Dospěl jsem k tomu, že hlavními příčinami krachu mé firmy byly nenastavené procesy, špatné služby, špatný přístup zaměstnanců nebo dodavatelů, a hlavně já jako špatný šéf. Opět se vracím k pořekadlu, že ryba smrdí od hlavy, protože v případě podnikání to platí dvojnásob. Moje firma zažila obrovský rozkvět a rozmach ve chvíli kdy jsem rostl a rozvíjel se já, a také zažila obrovský úpadek a téměř krach ve chvíli, kdy já se rozvíjet přestal. Ve chvílích, kdy jsem se spoléhal na cizí nápady, názory a zkušenosti, firma padala strmým pádem a veškerý rozvoj ustal. Ve chvíli, kdy jsem si tento problém dostatečně uvědomil a začal se opět rozvíjet a růst, vše se začalo obracet k lepšímu.

### MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Když jsem začínal s podnikáním, měl jsem poměrně důkladné znalosti a dovednosti v rámci programování a práce s počítačem obecně. Chyběly mi však jakékoliv znalosti, dovednosti a zkušenosti manažerské. Nedokázal jsem dát firmě pevný procesní rámec, který by byl základem, na němž bych mohl vést lidi stylem lídra. Nyní to vnímám tak, že vytvoření

administrativních a realizačních procesů je mým stěžejním úkolem při řízení firmy. Vypracoval jsem vizi a účel firmy. Následně jsem stanovil několik cílů, kterých bych chtěl dosáhnout. Ve firmě vzniklo několik desítek provozních dokumentů, z nichž mnohé už byly i aktualizovány na novější verze. Obrovský posun vidím především ve vzniku realizačních manuálu na jednotlivé služby, které dnes slouží jako nositelé firemního know-how.

### FINANČNÍ KOMPETENCE

Další z kompetencí, která mi výrazně chyběla, byly finanční znalosti. Abych byl přesnější, tak principy jsem znal, ale to pouze teoreticky, a tak se mi nedařilo najít řešení, jak tyto znalosti převést do praxe. Tento problém sám od sebe zmizel především z toho prostého důvodu, že jsem do firmy zavedl manažerské postupy a měření a vyhodnocování nejrůznějších ukazatelů, které následně lze přetransformovat do ukazatelů finančních.

### PRÁCE S LIDMI

Mnohé postupy ze studia se mi podařilo úspěšně implementovat do běžné praxe. Jedním z nich je Korektivní i Hodnotící rozhovor se zaměstnanci. Podle času a potřeby se scházím s každým ze zaměstnanců jednou za měsíc až jednou za čtvrtletí a probíráme zaměstnance, práci, firmu i mne samotného. Scházíme se obvykle v nějaké hospůdce či kavárně, aby bylo prostředí dostatečně neformální a zaměstnanec byl maximálně uvolněn. Mým velkým cílem je to, aby se zaměstnanci na takový pohovor těšili, aby to pro ně byla chvíle, kdy mohou naplno projevit své touhy, přání a myšlenky. Rozhodně nestojím o pochvaly mé osoby, ale o to více mne zajímají pochvaly, kterými chce zaměstnanec vyzvednout sebe a své kolegy. Ačkoliv se v nejhlubší podstatě jedná o řízený rozhovor, při němž si navíc dělám poznámky, musím s radostí kvitovat, že všechny dosud absolvované se nesly v konstruktivním a věcném duchu. Zároveň jsem přesvědčen, že na konci pohovoru byla vždy lepší nálada, vyšší míra porozumění a lepší vztah. Navíc z hodnotících rozhovorů vzešla i řada zajímavých a dobrých nápadů, několik změn pracovní náplně, které také vedly ke zlepšení fungování zaměstnanců i firmy jako celku. V každém případě byly hodnotící pohovory věc, kterou jsem nikdy nedělal a rozhodně toho lituji. Nenašel jsem žádnou lepší metodu, jak najít k zaměstnancům bližší vztah a pomoci jim rozvinout jak sebe, tak firmu.

**Rozhodně mě na mé cestě za úspěšnou firmu čeká ještě mnoho kroků, ale musím opět zopakovat, že rozhodnutí studovat MBA bylo impulzem, který mne nakopl k tomu, abych se dokázal se všemi problémy, které se objevily, úspěšně poprat. Tím úspěšně myslím, že se mi podařilo z problémů vyjít zkušenější, moudřejší a s nově nabytými znalostmi, které mi umožní vyhnout se stejným chybám.**