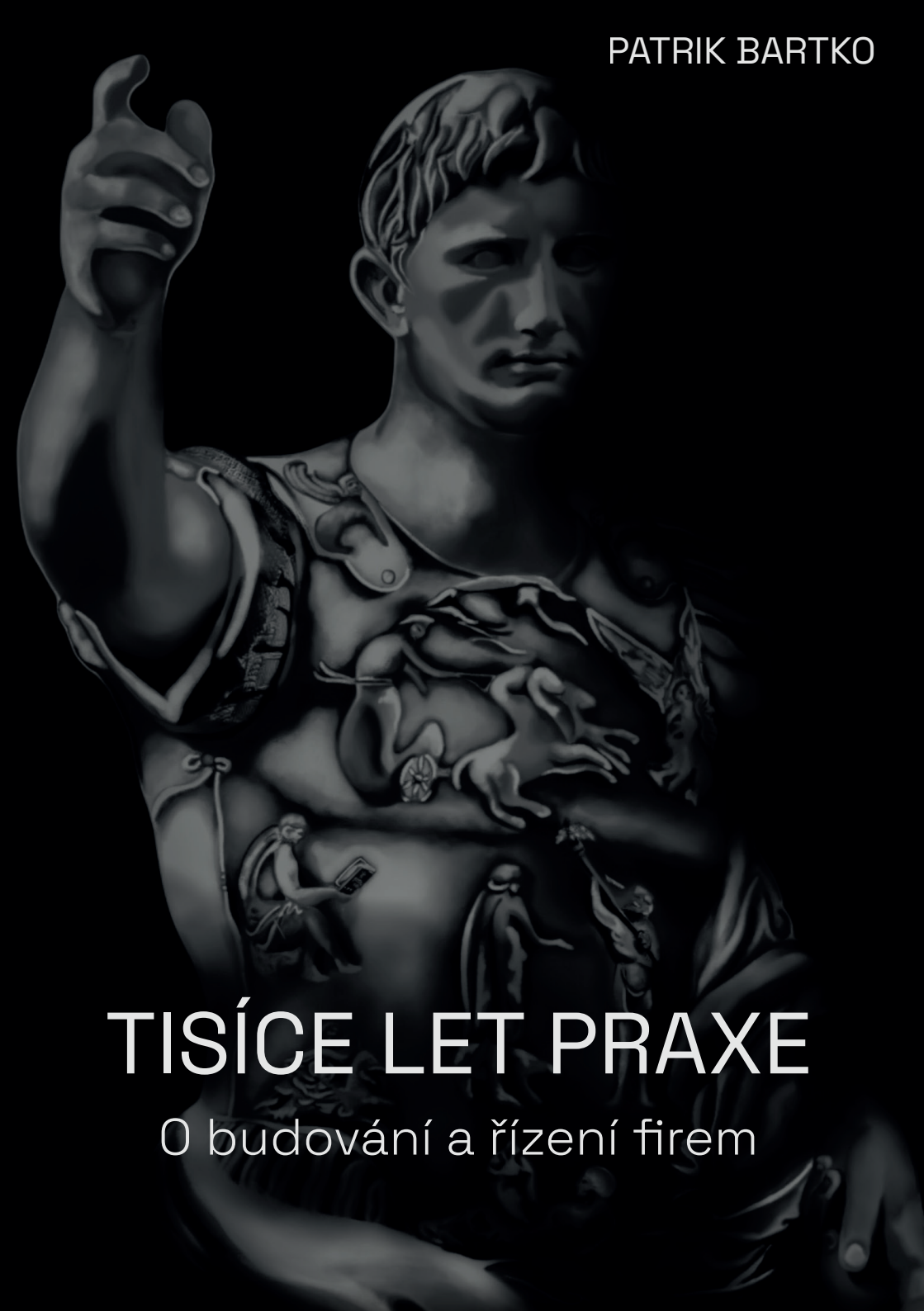




PATRIK BARTKO

TISÍCE LET PRAXE

O budování a řízení firem

Tisíce let praxe

**O budování
a řízení firem**

Patrik Bartko

**Malbu na obálce této knížky vytvořila Nikol Novotná
s časovou investicí bezmála tři sta hodin.**

Žádná část této knížky nebyla vytvořena pomocí AI.

Tisíce let praxe

Copyright 2025 © Patrik Bartko

Vydavatelem této publikace je společnost
Inflexity, s.r.o., Blatnická 4219/4, 628 00 Brno

Všechna práva vyhrazena. Publikováno v České republice.
Žádná část této publikace nesmí být kopírována nebo
rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoliv formě
či jakýmkoliv způsobem bez písemného souhlasu autora.

První vydání.

Vytiskla Benefit Print s.r.o.

Božetěchova 133, 612 00 Brno

Božetěchova 3003/133, 612 00 Brno-Královo Pole

ISBN 978-80-11-07427-2 (brožováno)

ISBN 978-80-11-07428-9 (pdf)

Obsah

	Slovo úvodem	4
KAPITOLA I	O budování nesmrtelné firmy, managementu změny a nejhlubších principech moci - <i>Augustus</i>	6
KAPITOLA II	O autonomní firmě a týmu - <i>Nero</i>	19
KAPITOLA III	Cena za moc - <i>Caligula</i>	28
KAPITOLA IV	Umění velet dláždí cestu k vítězství - <i>Napoleon & Moltke</i>	35
KAPITOLA V	Riziku se vyhnout nelze, porážce ano - <i>Fabius</i>	47
KAPITOLA VI	Úspěch se neodpouští - <i>Hannibal & Scipio Africanus</i>	59
KAPITOLA VII	O krizovém managementu - <i>Diktátoři povolání republikou</i>	69
KAPITOLA VIII	Firma musí růst za jakoukoliv cenu - <i>Alexandr Makedonský</i>	84
KAPITOLA IX	Výsledek je to, co se počítá - <i>Gallienus</i>	97
KAPITOLA X	O úspěšném předání organizace a odchodu na vrcholu - <i>Dioklecián</i>	118
EPILOG	Vzdát se není možnost - <i>Marcus Aurelius</i>	135
	Slovo závěrem	140
	Reference	141

Slovo úvodem...

...aneb jestli má vůbec smysl začít číst.

Jediný výsledek, který se u této knížky počítá, je její přínos do každodenní podnikové praxe. Z toho důvodu je protkaná příběhy, zkušenostmi či postřehy z oblasti budování a řízení firem. I přesto v ní však naleznete pečlivě vybrané principy z dějin, využívané napříč tisíciletími, u nichž mohu garantovat velmi dobrou využitelnost i v moderních podnicích.

Avšak žádné obavy – jen asi dvacet procent z celé publikace si sahá do historie, zbylých osmdesát je o čiré praxi z nejrůznějších firem, zejména pak těch o menší a střední velikosti. Smyslem kombinace byznysu a dějin je, že v historii lidstva nalezneme řadu příkladů, kdy ti nejrůznější vládci řešili ve svých vlastních organizacích principiálně ta samá témata, jaká jsou na pořadu dne takřka v každé moderní firmě. Cílem je tedy představit principy, jež byly odzkoušeny na mnohem větších škálách a zároveň formovány pod tím nejextrémnějším tlakem, načež z nich vzešly diamanty, jež můžeme velmi prakticky využít i dnes, o několik tisíc let později.

Obsahově je tato knížka koncipována stylem „z každého rožku (byznysu) trošku“, neboť její primární cílovou skupinou jsou především ostřílení profesionálové a profesionálky, pro které je řízení či budování firem nejenom každodenní rutinou, ale i vášní. Kapitoly na sebe tím pádem až tolik nenavazují a je-li to nevyhnutelné, lze v nich přeskakovat, byť pokud možno, doporučuji jít popořadě, jelikož jisté logické provázání zde pořád existuje.

Budeme se tudíž bavit o všem možném, od zavádění managementu přes budování autonomních týmů či optimální způsoby „velení“. Posvítime si taktéž na koncept „nesmrtelné“ firmy, krizový a změnový management, ale i na měření výsledků, předávání a prodej podniku či otázku neustálého inovování. Neopomeneme však ani s tím související vliv moci na lidskou psychiku. Kromě paralel z dějin zde naleznete i značné množství moderních výzkumů zaměřených na byznys a stejně tak hodně příkladů povětšinou z mé vlastní praxe. Kostky jsou tedy vrženy, začínáme.

KAPITOLA I

**O budování nesmrtelné
firmy, managementu změny
a nejhlubších principech moci
– Augustus**

Moc je jednou ze základních esencí řízení jakékoliv organizace, ať už se bavíme o firmě s hrstkou zaměstnanců či třeba o impériu, jež vládne čtvrtině obyvatel planety. Řízení však ani zdaleka není jediným výrazem moci. Právě z toho důvodu se v této kapitole pustíme ještě dál a zabrousíme i do tajů budování organizace, která přetrvá, a to opravdu dlouho.

Jelikož je však reálné uplatnění v podnikové praxi to, co nás primárně zajímá, necháme se inspirovat Augustem, jenž svá tvrzení úspěšně aplikoval v tom největším možném měřítku.

O aspektech moci

Augusta si možná vybavujete jakožto prvního římského císaře. Popravdě, výraz „císař“ je pro naše účely dosti nepřesný, avšak paradoxně právě tato nepřesnost je klíčem k pochopení oněch principů moci. Nicméně, pěkně popořadě, ať vše dává smysl.

Před nástupem Augusta byl Řím skomírající republikou, jež se křečovitě zmítala v hrůzách občanských válek trvajících více než století. Posledním hřebíčkem byl neméně známý Iulius Caesar, jenž uchvátil nejvyšší moc, načež se nechal jmenovat doživotním diktátorem, bohem a co hůř (minimálně z pohledu Římanů), možná by se vyhlásil i za krále. To byl jeden z hlavních důvodů, proč jej přesvědčení republikáni s vírou v obnovení republiky raději připravili o život. Nemohli se však více mýlit, protože samotné odstranění monarchy nevymýtilo myšlenku na ni.

Co s tím má společného Augustus, tehdy ještě známý jako Octavianus? Nuže, Caesar jej ustanovil za svého dědice, načež tento mladík, jemuž tehdy nebylo ani dvacet let, postupně porazil Caesarovy vrahy, jako byl třeba Brutus, posléze pak i onu známou Kleopatru s Markem Antoniem a rovněž se zbavil i proslulého republikána Cicerona.

A teď ta pro nás nejpodstatnější část – Augustus, stejně jako předtím jeho adoptivní otec Caesar, měl najednou všechnu moc koncentrovanou ve svých rukou. Jakým způsobem tedy mohl transformovat republiku na monarchii takovým způsobem, aby zachoval alespoň iluzorní zdání svobody, neztratil moc a ještě mu všichni zatleskali, že položil základy

„věčného“ impéria (Imperium sine fine¹)?

Augustus na rozdíl od Caesara totiž pochopil, že mít v rukou tu skutečnou, čistokrevnou moc není nutně spjato s nějakou dobře znějící funkcí, jako byla třeba zmiňovaná role diktátora či krále. Uvědomil si onen zcela zásadní rozdíl mezi různými aspekty, respektive formami moci, načež tuto úvahu rovnou přetavil do praxe.

Jakožto první formu si uveďme moc formální, jež se nejčastěji spojuje právě s nějakým úřadem, funkcí či rolí a v latině se nazývala *potestas*. Proto si Augustus dával velký pozor, aby zastával jenom ony tradiční republikánské úřady a skutečně – z tohoto hlediska nebyl výrazně mocnější, než někteří jiní senátoři.

Druhou formu moci lze pojmenovat výrazem *auctoritas* a ta se pro Augusta zdá být v jistém smyslu daleko podstatnější. Jednalo se totiž o jakýsi neformální aspekt moci nedílně spjatý s autoritou jeho osoby, jenž byl založen jak na zásluhách, tak na osobních vlastnostech či charismatu. Sám rád zdůrazňoval, že právě touto osobní mocí (*auctoritas*) výrazně převyšoval všechny ostatní, byť jeho formální moc (*potestas*) byla v naprostém souladu s republikánským zřízením, které přece (alespoň navenek) s titánským úsilím zachránil a obnovil.²

Z uvedeného plyne, že Augustus v žádném případě nebyl oslovován titulem „císař“, který v daném období dokonce vůbec neexistoval, respektive určitě ne v dnešním smyslu slova. Ve skutečnosti totiž přijal pouze jakýsi spíše neformální titul Princeps, což jednoduše znamenalo, že byl považován za prvního z občanů, leč v praxi se stal monarchou

1 VERGILIUS. Aeneis. Online. *Antická knihovna*. Praha: Svoboda, 1970. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:9c916280-34b7-11e3-8d9d-005056827e51>. [cit. 2025-03-29].

2 Augustus. Res Gestae. Online. *The Res Gestae of Augustus*. 2025. Dostupné z: https://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Augustus/Res_Gestae/2*.html. [cit. 2025-03-29].

s nejvyšší mocí.

Teď však zpátky do podnikové praxe. Pochopení jemných rozdílů mezi mocí formální (*potestas*) a mocí osobní (*auctoritas*) je zásadním klíčem k řízení a transformování firem. Pojďme se podívat na příklady reálné aplikace oněch principů, abychom následně měli pevnou půdu pod nohama u tématu budování nesmrtelné organizace.

Management změny

V roce 2024 jsem se na jedné podnikatelské konferenci pustil do krátké diskuse s ředitelem výrobní firmy čítající asi tři sta zaměstnanců. Požádal mě o doporučení nějakého postupu pro implementaci managementu změny, načež jsem jej odkázal na zavedenou klasiku dle Johna Kottera³.

Ani ne za dva měsíce mi však telefonoval, že tento postup mu jaksi nefunguje. Tím si rozhodně získal moji pozornost, jelikož v základu říkají víceméně všechny postupy managementu změny to samé – rozmrazte aktuální stav, implementujte změnu a zamrazte vše zpátky. Ze zkušenosti jsem věděl, že daleko častěji spočívá problém v praktickém provedení, a tak jsem se vydal tuto hypotézu prozkoumat přímo na místo činu.

Situace ve firmě byla následovná – nejvyšší vedení si velice přálo implementovat změny ve výrobním postupu, jež sice měly hlavu i patu, avšak pracovníci je i přesto s velkým nasazením bojkotovali. Popravdě, potřeboval jsem se v tom zmatku nejdříve zorientovat, a tak jsme se dali do práce.

3 KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Online. 2., aktualizované vydání. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:a108ad30-723e-11e9-b266-005056827e51>. [cit. 2025-03-29].

Ještě před samotným procesem implementace onoho nového postupu – což je především záležitostí kvalitního projektového managementu – je potřeba opečovat řadu oblastí, které v praxi často pokulhávají a jsou spojené zejména se zmiňovaným rozmrazením aktuálního stavu.

První oblastí je vytvoření jakéhosi klimatu urgency a důležitosti změny. Druhou je získání mocných spojenců pro samotnou myšlenku transformace. Tou třetí je jasná vize, nebo možná lépe řečeno polopatistické ozřejmění přínosů změny všem mocným spojencům a následně komukoliv dalšímu, na nějž bude mít takováto transformace významnější dopad.

V již zmiňovaném podniku sice existoval celkem slušný tlak na změnu, avšak došlo k dosti nešťastné identifikaci mocných spojenců. Pro transformaci výrobního postupu totiž pan ředitel získal na svoji stranu ty nejmocnější z pohledu moci formální – finančního, obchodního a dokonce i výrobního ředitele, jenž však byl tou dobou v podniku jen krátce. Následně přímo ve výrobní hale společně představili nově vypracovaný koncept, který jim (jak se později ukázalo) velmi kvalitně navrhla externí firma. Avšak nic z toho řadoví pracovníci samozřejmě netušili. Z jejich úhlu pohledu byla změna navržena zcela nekompetentními lidmi, kteří se ve výrobě sotva kdy ukázali, a nový šéf výroby dle jejich názoru neměl po pár týdnech ve funkci potřebnou zkušenosti pro tak zásadní změnu. Výsledkem tím pádem byly převážně kamenné výrazy spolu s tichým, leč intenzivním bojkotem.

Zkrátka a dobře, celá podstata problému tkvěla v tom, že při hledání mocných spojenců se pan ředitel soustředil především na jejich zařazení

v organizačním diagramu, přičemž pod ředitelskou úrovní jej nikdo nezajímal. Jinak řečeno, přemýšlel výhradně nad mocí formální (*potestas*) a ani ve snu ho nenapadlo zvážit něco jako moc osobní (*auctoritas*), kterou měl jak finanční, tak obchodní ředitel ve vztahu k výrobě jen velmi zanedbatelnou. Poučením nechť je, že pro úspěšnou změnu téměř vždy potřebujete obě formy moci.

Nicméně, všichni tři ředitelé byli nadmíru chytří lidé, a když jsem s nimi má pozorování sdílel, trvalo jim leda tak pár vteřin, než si toto malé, leč významné přehlédnutí uvědomili. Ihned pochopili, že ve vztahu k výrobě rozhodně existuje role, jež sice nedisponuje tak vysokou mocí formální, avšak její autorita je v tomto kontextu opravdu významná. Řeč je, jak jistě tušíte, o mistrech výroby.

Vedení tedy zařadilo zpátečku a rozhodlo se je nejdříve získat na svoji stranu. Zajímavostí, ne-li dokonce paradoxem, zůstává, že když se oni mistři s návrhem obeznámili a dostali možnost otevřeně své připomínky sdílet, tak byl nápad s drobnými úpravami přijat velmi pozitivně. Samotná implementace pak již nebyla nikterak náročná, jelikož kombinovala jak formální moc a zdroje ředitelů, tak osobní moc mistrů, kterým pracovníci věřili. Celý proces změny pak byl zakončen již zmiňovaným třetím krokem managementu změny, tedy zamrazením nového stavu. Tím je myšlena především implementace nových postupů, a to jak do podnikového systému, tak do firemní kultury, což se v praxi projevuje některou z variací věty „*U nás se to dělá takto*“.

Podobných příkladů však kolem sebe najdeme bezpočet. Utkvěla mi v hlavě ještě jedna milá vzpomínka na personální agenturu, v níž si majitel

uvědomil, že změny se dělají mnohem snáze, získá-li na svoji stranu paní recepční. Ta pochopitelně nedisponovala téměř žádnou formální mocí, měla však nadmíru vřelé vztahy se zaměstnanci díky své dobrosrdečné povaze a ochotě vždy pomoci. Jinými slovy, její *auctoritas* byla obrovská, a proto se jednalo o významného spojence. Pro úspěšnou změnu je tedy potřeba jak moci formální, tak moci osobní, jelikož se vzájemně podporují a doplňují.

Zároveň však nezapomínejme, že tato logika funguje i obráceně. Všichni známe manažery, kteří sice disponují nezanedbatelnou mocí formální, nicméně ve skutečnosti je nikdo nerespektuje a už vůbec nejsou autoritou. Je zajímavé, byť ne až tolik překvapivé, že právě tito vedoucí pak nejčastěji jednají nátlakově a hrubě. Koneckonců, i výzkumy naznačují, že ten, kdo ztrácí moc, má tendenci chovat se agresivněji.⁴

Základní kameny nesmrtelné organizace

Jedním z největších přínosů Princepse Augusta je nejenom záchrana říše, která již dále nemohla fungovat ve formě republikánského zřízení, ale zároveň také položení základů, díky nimž vládla čtvrtině obyvatel planety i po další staletí. Jaké kroky Augustus podnikl a co z toho lze aplikovat i v dnešní podnikové praxi?

Na první pohled by se mohlo jevit, že hlavním pilířem dlouhotrvající organizace jsou především silní lídři stojící v jejich čele. Takový scénář je jistě velmi nápomocný, avšak řada Augustových následovníků

4 Chimpanzee politics. Online. Archive.org. 2000. Dostupné z: <https://archive.org/details/chimpanzeepoliti00fran>. [cit. 2025-03-29].

nedosahovala ani zdaleka jeho kvalit, místy se dokonce bavíme o značně neschopných vládcích, nicméně říše i tak přežila. Vypadá to, že podobná tvrzení lze aplikovat i na podnikatelské prostředí, jelikož z některých výzkumů plyne, že firmy, jež přežily opravdu dlouho a zároveň byly velmi prosperující, neměly výrazně lepší nebo horší lídry než ti ostatní.⁵ V čem tedy tkví jejich úspěch?

Vrátíme-li se k Augustovi, lze o něm říct, že přinesl řadu významných změn. Tou první je zcela jistě zlepšení systému fungování a řízení impéria. Můžeme pozorovat snahu o vybudování systému, jenž by fungoval v kontextu dané doby víceméně autonomně a bez neustálých zásahů vedení, což nakonec poměrně dobře obstálo ve zkoušce časem. Nejspíše se tedy jedná o první střípek do naší skládačky. I v podnikové praxi totiž mohu myšlenku jasného systému, díky němuž je nezpochybnitelné, co se má jak dělat, kdo nese odpovědnost a jaké výsledky se očekávají, jenom doporučit. Tvorbě systému a autonomní organizace, potažmo týmu, se budeme podrobněji věnovat hned v následující kapitole.

Druhým Augustovým krokem byl tlak na sjednocení říše, a to nejenom v kontextu pravidel, nýbrž i z pohledu kultury. Řím byl srdcem impéria a smyslem dobytých provincií bylo poskytování zdrojů, případně sloužily jakožto nárazníkové pásmo proti nepřátelům zvenčí. Augustova snaha proto směřovala k posílení práv provincií a odstranění vykořisťování, které se na nich často páchalo. Jak se později ukázalo, tento krok měl logiku, protože časem se z říše opravdu stal jeden kompaktní celek a Řím dokonce přestal být jejím hlavním městem.

Mimochodem, je zajímavé, že tuto analogii s provinciemi můžeme

5 COLLINS, Jim a PORRAS, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Třetí vydání. Harper Business; Illustrated edition, 1994. ISBN 978-0060516406.

až překvapivě často pozorovat například u firem, jež skupují menší podniky. Participoval jsem na jakési kulturní integraci podobně rozdrobené organizace směřující k úpadku a musím říct, že se sice jednalo o několikaletý proces, avšak tento krok firmu nejenom zachránil, ale učinil ji ve finále nadprůměrně úspěšnou.

Především v podnikovém prostředí je pak myšlenka výrazné a jednotné podnikové identity zásadní, jelikož má moc jako magnet přitáhnout ty nejvhodnější talenty a již z dálky odradit ty nevhodné, což opět potvrzují jak moderní výzkumy⁶, tak i moje zkušenost. Taková organizace, zejména pokud již nějakou dobu funguje, má svůj smysl existence a jasnou vizi směřování, protože ví, že systém, strategie, produkt, lidé a vlastně všechno ostatní se nutně dříve nebo později změní.⁷

Tím se dostáváme k mimořádně důležité myšlence, kterou je potřeba specificky vypíchnout – budujte především firmu, nikoliv produkt. Když jsem tento názor sdělil řediteli menší fintechové firmy, nebyl s mým úhlem pohledu ani trochu v souladu. Argumentoval, že i firma Reuters v devatenáctém století využívala pro rychlý přenos čerstvých informací poštovní holuby a vlastně dodnes dělá v podstatě to samé, akorát s moderními technologiemi.⁸

Mimochodem, tato informace o firmě Reuters je skutečně pravdivá, avšak jakožto argument v žádném případě neobstojí. Původní produkt s holuby totiž dávno zastaral a musel být zcela logicky nahrazen něčím inovativnějším. A právě ona schopnost inovovat a přizpůsobovat se trhu

6 COLLINS, Jim a PORRAS, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Třetí vydání. Harper Business; Illustrated edition, 1994. ISBN 978-0060516406.

7 COLLINS, Jim. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. První vydání Harper Business; Illustrated edition, 2011. ISBN 978-0062120991.

8 Company history Historical highlights from across Thomson Reuters. Online. Thomson Reuters. 2025. Dostupné z: <https://www.thomsonreuters.com/en/about-us/company-history>. [cit. 2025-04-04].

je dílem zejména skvěle vybudované firmy, nikoliv produktu.

Uvažujte nad tím. Firma není jenom produkt, nýbrž se jedná hlavně o soubor zdrojů, čímž ani zdaleka nemyslím pouze peníze či majetky. Kolikrát jsou daleko důležitější znalosti, lidi, know-how, licence, kontakty, zkušenosti, vztahy, kultura, ona samotná schopnost inovovat a mnoho dalšího. Pokud by vás zajímala podniková strategie a téma zdrojů více do hloubky, mohu vás odkázat na moji publikaci *Strategie ukovaná praxí*⁹.

Tímto tvrzením však ani náhodou nepopírám důležitost pečlivé práce na produktu. Spíše jen chci upozornit na fakt, že bavíme-li se o skutečně dlouhotrvající firmě, je celkem pravděpodobné, že váš nepochybně skvělý, zákazníky milovaný produkt jednou zestárne a bude muset být nahrazen. Nemluvě o tom, že dobře vybudované firmy pak dokážou zvládnout i mnohem náročnější situace, než je „pouhá“ inovace produktů.

Posledním bodem k zamyšlení na téma dlouhotrvající firmy je spíše můj osobní postřeh nežli relevantní výzkum. Zdá se totiž, že i samotná velikost organizace může být jedním z možná ne nutných, ale minimálně relevantních požadavků, aby podnik přetrval opravdu dlouho. Neznám totiž moc malých firem, jež by něco takového dokázaly, přičemž i výzkum přímo z Česka naznačuje, že předání na třetí nebo dokonce čtvrtou generaci zvládne opravdu jen mizivé procento rodinných firem.¹⁰

Vypadá to tedy, že precizně nastavený podnikový systém, silná kultura, nadčasová vize, smysl či hodnoty a v neposlední řadě pochopení zcela klíčové myšlenky budovat především firmu, nikoliv pouze produkt, jsou

9 BARTKO, Patrik. *Strategie Ukovaná Praxí*. Online. Inflexity, 2023. ISBN 978-80-11-04154-0. Dostupné z: https://www.patrikbartko.com/wp-content/uploads/2024/01/Strategie_ukovana_Praxi_Patrik_Bartko_ebook.pdf. [cit. 2025-04-04].

10 Rodinné firmy řeší předání druhé generaci. Povede se to jen každé třetí. Online. Euro.cz. 2015. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/rodinne-firmy-resi-predani-druhe-generaci-povede-se-to-jen-kazde-treti-n-1176021/?>. [cit. 2025-04-04].

jakýmisi základními pilíři při stavění nesmrtelné organizace. Avšak to samozřejmě není všechno, jelikož takový počin s sebou nese celou řadu dalších oblastí, jež probereme v následujících kapitolách. Máte-li však zájem o další výzkum podrobně analyzující firmy, jež vydržely opravdu dlouho a jsou zároveň úspěšné, mohu doporučit publikace od Jimma Collinse, dostupné i v českém jazyce.

Závěrem lze tedy shrnout, že téma nesmrtelné organizace dokáže s představiteli firem poměrně silně rezonovat. Zároveň však mám potřebu dodat, že ona samotná existence možnosti podobnou organizaci budovat ještě neznamená, že něco takového nutně musíte chtít. Je totiž naprosto v pořádku celý tento koncept odmítnout a vzít si z něj jen to nejlepší. Zmíněné principy totiž dobře poslouží vesměs v každém podniku, a i kdybyste v konečném důsledku nevybudovali firmu, jež si sáhne na nesmrtelnost, pořád se může stát vaším legendárním dílem.

Principy moci

Ať už se bavíme o řízení, budování či transformování firem, tak platí, že bez moci se neobejdete. Zcela zásadní myšlenkou je, že formální moc spojená s rolí (*potestas*) a moc vycházející z našeho nitra, z toho, kým jsme (*auctoritas*), jsou obě naprosto klíčové pro úspěch. Chcete-li se stát lídrem hodným následování, neoddiskutovatelně potřebujete zdroje a taktéž pravomoci. Avšak stejně tak se potřebujete stát někým, kdo je hoden následování pro to, kým je, co představuje a jaké hodnoty zastává. Řízení podniků však někdy bývá plné překvapení a čas od času zkrátka nastane

situace, kdy se do čela vedení postaví zcela nevhodný člověk. I z takovéto situace lze vytěžit nemalou hodnotu, jelikož podobným zátěžovým testem minimálně ověříte stabilitu a autonomnost organizace.

KAPITOLA II

O autonomní firmě a týmu – Nero

Nemalá část, ať už představitelů firem či vedoucích pracovníků, již někdy slyšela o onom bájném svatém grálu managementu – o takzvaném autonomním týmu, jenž doručuje výsledky i bez potřeby neustálého operativního řízení.

Naštěstí, vybudovat autonomní tým či organizaci není zdaleka nemožné, je však dobré vědět, jaké ingredience potřebujete. Vybral jsem tedy jeden těžký kalibr z historie, který podrobil svoji říši zkoušce autonomnosti na zcela nevídané škále, a tím nám poskytl jednoznačné informace, jež můžeme využít i teď, o dva tisíce let později.

Jak neschopný vládce to ve mně hyne!

O Nerovi jste již nepochybně slyšeli. Nejspíše jako o bláznu a všemi nenáviděném šilenci, jenž pro zábavu podpálil Řím.¹¹ Už méně lidí ale ví, že Nero vládl poměrně dlouho – bezmála čtrnáct let a je mnohem komplexnější postavou dějin, než se může na první pohled zdát.

Nero se především ocitl v naprosto nevhodné roli. Jeho vášní bylo umění, zpěv a hra na lyru, nikoliv vláda tak rozlehlému impériu. Lze dokonce říct, že prostý lid jej považoval za něco jako „krále zábavy“, pořádajícího bezpočet večírků či představení, a dokonce sám vystupoval se svým uměleckým projevem napříč zeměmi, kde si rovněž našel nemálo příznivců.¹² Tuto skutečnost potvrzují i jeho téměř poslední slova, která vyřkl jen okamžiky před smrtí – *„Jak všestranný umělec to ve mně hyne!“*¹³ Pro pořádek se rovněž sluší dodat, že dle názoru moderních autorů nejspíše s oním proslulým požárem Říma vskutku nic neměl.^{14, 15}

To však ani zdaleka neznamená, že by se jednalo o schopného vládce. Nesmyslně totiž rozházel státní pokladnu, více se staral o umění a večírky nežli o správu říše, přičemž měl na rukou krev nejenom příslušníků aristokracie, ale i své vlastní rodiny. Za jeho vlády nenalezneme žádné

11 SÜETONIUS TRANQUILLUS. *Lives Of The Twelve Caesars*. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

12 BARRETT, Anthony A. (ed.). *Životy císařů. Historie*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2082-6.

13 SÜETONIUS TRANQUILLUS. *Lives Of The Twelve Caesars*. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

14 BARRETT, Anthony A. (ed.). *Životy císařů. Historie*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2082-6.

15 CARATINI, Roger. *Nero: básník potřísněný krví*. Online. Praha: Beta, 2004. ISBN 80-7306-140-6. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:376ea150-722e-11e9-b253-005056827e52>. [cit. 2025-03-29].

významnější reformy či třeba rozšiřování území, avšak je pravdou, že po zmiňovaném velkém požáru dal město přestavět, leč tento úkol nestihl dokončit.

Jak je tedy vůbec možné, že říše v tak konkurenčním prostředí, v němž z každé strany hrozilo nebezpečí, bez větších těžkostí přežila Nerovu celkem dlouho vládu? Jak se mohlo stát, že fungovala v rámci možností dané doby jako dobře namazaný stroj?

Na začátek je důležité zmínit, že Nero měl celkem štěstí, jelikož v době jeho vlády se neobjevily žádné nadmíru krizové situace. Měl zároveň dostatek rozumu na to, aby těch několik „běžných“ válek a jiných problémů svěřil schopnějším lidem, kterých se v říši pořád našel dostatek. Významnou roli zcela jistě sehrál i fakt, že v té době již od založení Říma uplynulo více než osm set let. I z toho důvodu byl systém správy, zejména pak po relativně nedávné vládě Augustově, dobře zaveden a Nero rozhodně nepotřeboval dohlížet na každodenní operativu.

Základní principy autonomní organizace

Vzpomínám si, že jsem někdy začátkem roku 2014 seděl ve vlaku a četl dosti zajímavou knížku o Nerovi. Jelikož to bylo zrovna v době, kdy jsem sám zvažoval rozběhnutí nového projektu, přemýšlel jsem, jak v podnikové praxi využít toho, co jsem se právě dozvěděl. Nemyslím tím zrovna Nerovu neschopnost a lajdáctví. Spíše mám na mysli samotný fakt,

že si něco takového vůbec mohl dovolit a říše i tak prosperovala. Dokázal jsem si odvodit některé důvody, ale v té době mi ještě pořád nebylo zcela jasné, jak konkrétně – a zdali vůbec – lze tyto principy využít i v tématu řízení či budování firmy. Samotná myšlenka mě však natolik zaujala, že jsem od ní již neupustil a nyní vám mohu nasdílet má zjištění.

Především si pojďme ujasnit, co je vlastně tím autonomním týmem myšleno. V mém pojetí se zjednodušeně bavíme o takovém stavu, kdy vedoucí pracovník dlouhodobě nemusí nikterak výrazně řešit operativně-taktické záležitosti, přičemž vše funguje i bez něj a požadované výsledky jsou jednoznačně doručovány. Nicméně, je ho zpravidla potřeba ve strategických, vizionářských či krizových tématech.

Pochopitelně tudíž platí, že čím více autonomních týmů napříč podnikem existuje, tím jednodušší je ukočírovat zejména provozní části řízení, neboť celá organizace se tak stává citelně výkonnější. Bez nekonečných požárů na operativně-taktické úrovni se pak nejvyšší vedení firmy najednou může soustředit na strategičtější témata či třeba klíčové zákazníky. Což však neznamená, že na provoz je možné zapomenout, jelikož přítomnost autonomních týmů ještě sama o sobě neznamená synergické fungování organizace jakožto celku.

Není tedy nutně řeč o nesmrtelné firmě jako v předchozí kapitole, spíše o dobře vyladěných hodinách, jež není potřeba neustále nastavovat, aby alespoň krátkou chvíli ukazovaly správný čas. Zároveň platí, že i takto kvalitní hodiny vyžadují pravidelnou péči a případnou výměnu baterie či jiných součástí.

Vraťme se ale k oněm základním stavebním kamenům. V první řadě

musí být v organizaci dobře nastavený systém. Systémem zde však není myšlen nějaký software, ale čtyři základní pilíře, které tvoří jeho naprostý základ.

Prvním z nich je jasně definovaná organizační struktura, neboli rozdělení formální moci (*potestas*) v podniku. Nevěřili byste, kolikrát jsem se ani ve středně velkých firmách nebyl schopen dopátrat odpovědi na otázku, kdo je tady vlastně šéfem té či oné oblasti, případně kdo nese odpovědnost za výsledky.

V momentě kdy máte funkční a srozumitelně popsanou organizační strukturu, jež je nejspíše vyjádřena jakousi formou diagramu, budou v něm nutně figurovat i role, které je ale potřeba korektně popsat. Schválně se začněte ptát lidí, jestli vůbec vědí, za co přesně „ručí hlavou“, jaké výsledky mají přinášet a jak jsou případně měřeni. Jakmile se do tvorby něčeho podobného pustíte, tak je velmi časté, že samotné popisy začnou zbytečně bobtnat, jelikož jsou do nich zpravidla zahrnuty i různé návody, postupy, nařízení a podobně.

Není pak nic přirozenějšího, než všechno toto vzít a přesunout do separátních dokumentů, jež můžeme pro jednoduchost nazvat směrnicemi. Jsem si zcela vědom, že slovo „směrnice“ evokuje dlouhý, nudný a nesmyslný text, poněvadž tomu tak často i je, ale býti nemusí. Směrnice může vyobrazovat grafické postupy, videa, snímky obrazovky a mnoho dalšího, přičemž pro účely naší diskuse vynechme všechny možné požadavky těch nejrůznějších norem.

V momentě, kdy ony směrnice začnou být součástí běžné firemní praxe, tak kolikrát vídávám, že obsahují hromady textových postupů, jak něco

udělat, což samo o sobě nemusí být ke škodě, leč se velmi pravděpodobně nejedná o optimální řešení. Zpravidla je mnohem jednodušší a pro uživatele znatelně příjemnější překlomit tyto postupy do grafické vizualizace, tedy do procesních map. Asi nemusím zdůrazňovat, že všechny čtyři fundamentální části systému musí být navzájem propojeny, odkazovat na sebe a tvořit tak jeden kompaktní celek. Vráťm-li se k Nerovi, lze bezpečně říct, že měl štěstí a vládl v době, kdy systém impéria fungoval relativně spolehlivě.

Nicméně, jednou jsem se bavil s majitelem menší technologické firmy v Brně, který mi sdělil, že mají pečlivě nastavený systém (a opravdu měli), avšak jeho firma i přesto jaksi autonomní není. Říkal mi, že když zadá úkol, tak lidé vědí, co mají dělat a výsledky doručují. Dokonce jsou natolik spolehliví, že nad nimi nemusí stát a neustále je kontrolovat. Neexistuje však šance, že by se od organizace na dva–tři týdny úplně odpojil a vše by bez problémů fungovalo. Pořád totiž musí zadávat úkoly a řešit operativu.

Abychom se tudíž mohli více přiblížit autonomní organizaci, systém je bezpochyby důležitý, ale sám o sobě zkrátka nestačí. Druhou klíčovou esencí je totiž lidský faktor, a to ve vícero oblastech. Nutně musíme začít právě u šéfa, jenž by onu autonomní organizaci chtěl. Zmiňuji to proto, že jsem nejednou viděl firmy se solidním systémem a velmi kompetentními lidmi, avšak s vedoucím neschopným delegovat, ačkoliv objektivně měl na koho. Proč? Je to jednoduché – sám přece uměl všechno nejlépe a nikdo by tu práci nezvládl ani z daleka tak dobře jako on. Slyšeli jste již někdy podobná slova? Tato obava je poměrně častá a rovněž velmi přirozená. Občas však pozoruji, zejména u manažerů týmů, že autonomie vůbec

nechtějí, protože by se mohlo ukázat, že přeci jenom jsou nahraditelní.

Nicméně, aspekt vedoucího je pouze jednou stránkou mince onoho lidského faktoru, protože v praxi se může celkem snadno přihodit, že zkrátka není na koho delegovat. Přesně tento problém se vyskytl ve zmiňované technologické firmě. Střední management a ostatní zaměstnanci sice pečlivě plnili úkoly, avšak jejich myšlení bylo těžce „zaměstnanecké“. Chci tím říct, že jejich jednání postrádalo jakoukoliv vlastní iniciativu či potřebu růst, budovat a učit se. Šéf prostě zadal úkol a oni jej splnili – bez reptání a kvalitně, to ano, ale nic víc.

Velmi dobře si vzpomínám na moment, kdy se mě vlastník oné firmy zeptal, jak jen má ty pracovníky „předělat“? Jak má zcela zásadně transformovat jejich myšlení a postoj k životu? Nuže, nechci říkat, že něco takového možné není, určitě by se nějaká cesta našla. Spíše se však zamyslím nad smysluplností podobného jednání, jelikož většina firem pravděpodobně nedisponuje kapacitami či dokonce kompetencemi pro takovouto iniciativu. I z toho důvodu se raději držím myšlenky Johna Maxwella – neposílejte kachny do školy pro orly.¹⁶

Posledním faktorem, tentokrát sice založeným jenom na mé zkušenosti a příkladech z historie, je opět velikost organizace. Vybudovat autonomní týmy napříč velkým podnikem je zkrátka těžší a časová investice je nemalá, avšak pokud se něco takového povede, firma může ještě relativně dlouho běžet na setrvačnost. U menších společností pak tento princip funguje spíše obráceně – vybudování autonomní organizace není takovým oříškem, setrvačnost je však menší a náchylnost na krizové situace narůstá.

¹⁶ MAXWELL, John C. 5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál. Online. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:0b357f10-fed3-11e8-a5a4-005056827e52>. [cit. 2025-03-29].

Principy autonomní organizace

Závěrem této kapitoly lze říct, že jak z mé zkušenosti, tak z testování ve velkém měřítku, jež pro nás tak laskavě Princeps Nero provedl, jsou základní faktory ovlivňující autonomnost organizace zřejmé – fungující systém, kvalitní, respektive vhodné lidi, schopnost delegovat, upuštění od potřeby být nejchytřejším v místnosti, velikost, jistá forma zaběhlosti samotné organizace a nepřítomnost významných krizí. Nicméně kdyby Nero vládl ještě déle, postupně by se nejspíše začal projevovat deficit jakékoliv komplexnější strategie a představy o budoucnosti, nemluvě o krizích, které by pravděpodobně nebyl schopen zvládnout. Zkrátka a dobře, Nero sice ani zdaleka nepochopil ony jemné nuance principů moci, avšak za její využívání i přesto tvrdě zaplatil. Pojďme se tedy obeznámit s cenou, jež se za moc platí.

KAPITOLA III

Cena za moc – Caligula

Nic není černobílé. O to víc toto tvrzení platí o moci, která je, jak již víme, jednou ze základních esencí řízení a budování firmy. V této kapitole se proto hlouběji podíváme na cenu, jež za využívání moci platíme, a rovněž pak na důsledky, které nás mohou dostihnout.

Znepokojivé využití moci

Především u Caliguly se sluší podotknout, že původní antické zdroje, z nichž se běžně vychází, mohou být výrazně zaujaté. I přesto nám však nabízejí znepokojivý obrázek. Caligula vládl jenom necelé čtyři roky a jeho vládu předčasně (nebo možná až příliš pozdě) ukončil atentát. S Nerem má nepochybně společnou nekompetentnost ve vládnutí, avšak vypadá to, že Caligula o něco výrazněji překročil hranici únosnosti v terorizování obyvatelstva napříč všemi vrstvami, což se mu nakonec i vymstilo.

Není cílem této publikace jít do detailů, stačí pouze říct, že jeho vláda přinesla značné množství utrpení a zmařila životy mnoha lidem, přičemž důvody k takovému jednání byly často nesmyslné. Ani politicky, ani vojensky nedosáhl významných činů – leda že bychom s lehkým nádechem ironie počítali jeho vyhlášení války oceánu¹⁷ – byť jsou pochybnosti, jestli i toto tvrzení není zveličené.¹⁸

Možná nejlépe Caligulův vztah k moci vyjadřuje onen zaznamenaný výrok – „*Pamatujte, že mám moc udělat cokoliv vůči komukoliv.*“¹⁹ Fakt, že mu bylo nejspíše úplně jedno, co si o něm, kdo myslí, dobře vyjadřuje i myšlenka – „*Ať nenávidí, jen když se bojí.*“²⁰

Caligula je sice odstrašujícím, avšak poučným příkladem toho, jak velmi dokáže pocit moci člověka změnit. Může se ale něco podobného stát v běžném životě komukoliv z nás?

17 SÜETONIUS TRANQUILLUS. *Lives Of The Twelve Caesars*. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

18 BARRETT, Anthony A. (ed.). *Životy císařů. Historie*. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2082-6.

19 SÜETONIUS TRANQUILLUS. *Lives Of The Twelve Caesars*. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

20 SÜETONIUS TRANQUILLUS. *Lives Of The Twelve Caesars*. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

Jak získáváme a ztrácíme moc

V první řadě je potřeba si uvědomit, že moc není jenom záležitostí manažerů či šéfů velkých firem, ale v nějaké podobě s ní operujeme všichni. Právě proto je užitečné chápat, jaké vlastnosti nám dopomohou k jejímu získání v naprosto běžném, každodenním životě.

Z desítek různých studií plyne, že k získání moci zpravidla vede přítomnost vlastností, jako je například projevení upřímného zájmu o jiné, laskavost, jasné formulování svých zájmů, vysoká emoční stabilita, odvaha, dobrý verbální projev, spravedlnost, nestrannost, schopnost zajistit zdroje, síla, morálka a pokora.²¹ Po kapitole o Augustovi je asi zřejmé, že se zde bavíme především o moci osobní (*auctoritas*), díky které však často velmi přirozeně získáváme i moc formální (*potestas*), třeba ve formě povýšení. S mocí to ale nikdy není tak jednoduché.

Z velkého počtu studií totiž vyplývá, že když už lidé moci (zejména té formální) dosáhnou, má to na ně významný vliv, což paradoxně kolikrát zapříčiní její následnou ztrátu. Ze zmíněných studií totiž plyne, že lidé s vyšší mocí mají tendenci častěji lhát, podvádět, nedodržovat pravidla, chovat se neempaticky, okrádat, být neuctiví nebo dokonce jíst s otevřenou pusou.²²

Je poměrně ironické, byť nikterak překvapivé, že pocit moci podkopává a utlumuje právě ony vlastnosti, jež nás k ní mohou dostat. Teď už víte, na co je potřeba si dávat pozor, chcete-li si moc zachovat. Nicméně, měli byste něco takového vůbec chtít?

21 KELTNER, Dacher. *Paradox moci: jak získáváme a ztrácíme vliv*. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2016. ISBN 978-80-7390-372-5.

22 KELTNER, Dacher. *Paradox moci: jak získáváme a ztrácíme vliv*. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2016. ISBN 978-80-7390-372-5.

Ze zkoumání mozku je totiž zřejmé, že pocit moci vylučuje značné množství dopaminu. Jedná se tedy bez přehánění o návykový pocit a možná si sami dokážete vybavit nějakého ředitele nebo klidně politika, jenž měl s touto závislostí problém (byť se nejedná o stejnou fyzickou závislost jako třeba u cigaret či alkoholu). V konečném důsledku tedy můžeme konstatovat, že moc není sama o sobě dobrá nebo špatná. Důležitější je pochopení, že pocit moci může přinášet nadšení, inspiraci a příjemný pocit. Co ale pravděpodobně nepřinese, je klid na duši.²³

O ne-moci duše

Caligula skvěle zapadá do našich úvah, protože je pravděpodobné, že jeho chování bylo alespoň z části ovlivněno duševní nemocí. Dodnes se spekuluje, o co konkrétně se jednalo, přičemž ve hře pořád zůstává všechno možné, od specifických typů epilepsie přes schizofrenii, některé poruchy osobnosti až po různé neurózy či kombinace zmíněného.²⁴

Cílem však není Caligulu obhajovat. Spíše chci apelovat na skutečnost, že něco podobného se může velice snadno přihodit každému z nás a je celkem pravděpodobné, že při řízení lidí budete s nemocemi duše konfrontováni. Když o tomto tématu mluvím veřejně, pravidelně se setkávám s reakcemi typu „*Mně se něco takového nemůže stát*“, nicméně podívejme se nejdříve, co nám říkají data.

Poruchou osobnosti (pasivně-agresivní, narcistická, závislá, ...) trpí

23 KELTNER, Dacher. *Paradox moci: jak získáváme a ztrácíme vliv*. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2016. ISBN 978-80-7390-372-5.

24 Charry-Sánchez JD, Velez-VAN-Meerbeke A, Palacios-Sánchez L. *Caligula: a neuropsychiatric explanation of his madness*. Arq Neuropsiquiatr. 2021 Apr;79(4):343-345. doi: 10.1590/0004-282X-A NP-2020-0358. PMID: 34133515; PMCID: PMC9231447.

něco kolem deseti až patnácti procent lidí.²⁵ V případě schizofrenie, což opravdu není „rozdvojená osobnost“, nýbrž si ji spíše představte jako těžkou poruchu vnímání reality, se zde bavíme klidně o jednom procentu populace.²⁶ Nějakou formu neurózy (obsese a kompulze, bipolárně-afektivní porucha, úzkost, deprese, ...) zažije minimálně každý pátý člověk alespoň jednou za život.²⁷

Jak sami vidíte, čísla nejsou vůbec nízká, a to jsme ani zdaleka nevyčerpali všechny možnosti, přičemž kombinace duševní nemoci s významnou mocí v něčích rukou může mít fatální následky. V podnikové praxi jsem byl tomu sám několikrát svědkem, zmíním tedy alespoň dva případy.

První případ se stal majitelce sice menší, ale zato velmi úspěšné firmy, jež brala léky na zcela nesouvisející zdravotní problém. Zpětně víme, že ty jí pravděpodobně spustily bipolárně-afektivní poruchu, kterou spíše budete znát pod starším názvem mániodeprese. V první fázi mánie, což si zjednodušeně představte jako silný euforický stav, stihla během několika málo hodin zkazit pověst firmy u řady zákazníků, vzít si úvěr, vyhodit pár lidí a požádat manžela o rozvod s odůvodněním, že je nesmírně nudný. Díky rychlé reakci okolí naštěstí dostala potřebnou pomoc a dnes je ve svém podnikání opět úspěšná.

Dalším příkladem je zaměstnanec, u něhož se postupem času rozvinula obsedantně-kompulzivní porucha do takové míry, že vždy, když zamknul dveře, musel přesně dvacetkrát stisknout kliku a přesně dvacetkrát zkusit otočit klíčem. Vzhledem k náplni jeho práce mu tato činnost zabrala zhruba pětinu pracovní doby, přičemž mě stálo nemálo času a několik

25 PRAŠKO, Ján. *Poruchy osobnosti*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0900-3.

26 Schizophrenia. Online. *Schizophrenia*. 2025. Dostupné z: <https://schizophrenia.life/public/myths-and-truths/>. [cit. 2025-04-19].

27 Leonchuk SL. (2024). *Neurosis, Issues of Etiology, Pathogenesis, Outcome and Treatment*. Neuro Research. 6(1):20.

šedivých vlasů k tomu, než jsem jeho manažerovi vysvětlil, že takovéto jednání opravdu nesouvisí s leností či potřebou ulít se z práce. Což samozřejmě nic nemění na skutečnosti, že odbornou péči nepochybně potřeboval.

Zmiňuji toto téma hlavně z toho důvodu, že je na něj poměrně často nahlíženo skrze prsty, přičemž podcenění takto závažné problematiky může mít fatální důsledky. Rovněž je zajímavé si uvědomit, že ne-moc podobného charakteru je doslova o ztrátě moci nad naším svobodným rozhodováním. Léčba pak není o snaze udělat z někoho lepšího člověka. Mnohem víc jde o navrácení svobody v rozhodování, kým chce vlastně daný jedinec skutečně být.²⁸

Princip získávání a ztrácení moci

Pocit moci má na lidi evidentně silný vliv a tendenci měnit je převážně k horšímu. Zajímavostí zůstává, že i když se někdo k moci dostane díky svým osobnostním kvalitám, může o ni stejně snadno přijít, nedá-li si na její zhoubné vlivy dobrý pozor. Dokud však disponujeme svobodnou vůlí, je jenom na nás, kým se rozhodneme stát.

28 LÜTZ, Manfred. *Kdo je tu vlastně blázen?: zábavný úvod do psychiatrie a psychoterapie*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1203-4.

KAPITOLA IV

**Umění velet dláždí
cestu k vítězství
– Napoleon & Moltke**

Tato kapitola nemá vůbec skromné cíle. Právě naopak, míří vysoko a dává si za úkol představit způsob velení, jenž se osvědčil napříč historií v situacích, kdy šlo doslova o život. V moderních firmách sice slovo „velení“ již zpravidla své místo nemá, principiálně se však nejedná o nic jiného, než o zadávání úkolů, případně jejich výsledků.

Proto chci v této části publikace představit dost možná jeden z nejzásadnějších přístupů k velení, jenž výrazně zdokonalil řízení mnoha firem a i pro mě samotného byl klíčem k úspěchu v práci s lidmi. Bez vzhledu do dějin by však celý tento koncept dával jen malý smysl, proto se pojďme podívat, jak jej využili dva nejzásadnější velitelé (nejenom) své doby.

Když v čele stojí génius

Napoleon Bonaparte je bezpochyby zajímavou a stejně tak i kontroverzní historickou postavou. Právě z toho důvodu v této kapitole upustíme od politiky či etické stránky jeho jednání, nýbrž se podíváme na oblast, v níž se lze mnohem lépe držet faktů. Tou oblastí je právě velení, ve kterém bezpochyby exceloval.

Napoleonovu válečnickou historii totiž podtrhuje skutečnost, že se mu povedlo vytvořit naprosto unikátní systém velení, jenž byl šitý přímo na míru svému tvůrci. Samotná komplexita byla enormní a dokonale seděla k vysokému intelektu, schopnosti imaginace, ale i nesmírnému odhodlání snášet fyzické strasti. Výhodou z pohledu velení jeho *Grande Armée* rovněž bylo, že jakožto svrchovaný vůdce se nemusel nikomu zpovídat a na rozdíl od svých protivníků byl tím pádem v rozhodování i akci mnohem rychlejší. Nelze opomenout ani fakt, že byl zároveň lídrem, který svým vojákům rozuměl, velké množství z nich si pamatoval a dokázal je přimět k boji téměř za jakýchkoliv okolností. Nezapomínejme však, že se pořád bavíme o člověku, jenž bez mihnutí oka poslal na smrt statisíce lidí.²⁹

Tak nebo tak, z uvedeného je nejspíše zřejmé, že v čele vojska stál generál, kterého se dá možná i bez přehánění nazvat géniem v oblasti velení, v němž objektivně dosáhl výjimečných výsledků. S nesmírným fyzickým i psychickým vypětím totiž zvládl urřdit válečné střety o statisících vojáků a dovést je k často zdárnému konci, byť s řadou chyb či omylů. Tím se však dostáváme k otázce, co s géniem v čele? Lze jej vůbec nahradit, až přijde čas?

29 VAN CREVELD, Martin L. *Command in war*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

Pravdou je, že systém velení šitý na míru Napoleonovu nadprůměrnému intelektu byl takřka nepředatelný a jeho absence vždy zaváněla problémy. Osud vojska, ne-li celého národa, proto z nemalé části závisel na jednom člověku a jeho aktuální mentální i fyzické kondici.

Na druhou stranu nechci, aby předchozí řádky vyzněly způsobem, že Napoleonova *Grande Armée* byla vyloženě centralizovaná a bez vrchního velitele zcela paralyzovaná armáda. Právě naopak, jednalo se o velmi soběstačné, na výsledek orientované vojsko se schopnými veliteli a vysokou mírou decentralizace umožňující poradit si v těch nejrůznějších situacích.

O vysoké míře centralizace se bavíme především v kontextu velení na strategicko-taktické úrovni. Vypadá to totiž, že Napoleon své podřízené velitele zpravidla nepovažoval za něco více než pouhý nástroj sloužící k převedení vlastních brilantních myšlenek do reality. Jejich názory, možná až na výjimky ke konci své kariéry, nebyly nikterak důležité, proto si plány nechával pro sebe. Nečekané situace byly řešeny ad-hoc se značnou mírou improvizace, nicméně díky svým schopnostem víceméně úspěšně, leč jen stěží nahraditelně. Je proto důležité nezapomínat, že právě v tomto, respektive jenom v tomto kontextu proudění rozkazů seshora dolů bylo Napoleonovo velení nadmíru centralizované. V jiných oblastech však tíhl k mnohem větší decentralizaci vojska, než bylo v dané době obvyklé, s cílem umožnit mu operovat nezávisle a čelit značné míře nejistoty.³⁰

Než se v našem vyprávění pustíme dál, dovolím si jednu paralelu k moderním podnikům. Pravdou totiž je, že znám řadu Napoleonů osobně. Myslím tím představitele firem, již fungují téměř identickým způsobem – tedy s nadlidským mentálním i fyzickým vytížením řídí

30 VAN CREVELD, Martin L. *Command in war*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

podniky, a to zpravidla nadmíru úspěšně. Díky tomuto vypětí a přesahu do všech možných i nemožných oblastí zvládají komplexně řídit celou organizaci, rychle rozhodovat a dosahovat vytyčených cílů, leč s nevyhnutelnými chybami a přehlédnutími. Nicméně, neznamená to, že v takovýchto organizacích se nenacházejí kvalitní lidé, často právě naopak, avšak nesmírná komplexnost ze strany „vrchního velitele“ jim neumožňuje víc, než býti pouhými vykonavateli jeho vůle.

Nakonec však zpravidla, leč ne vždy, dojde na téma potenciálního předání řídicí role a kolikrát i na pár neúspěšných pokusů. Typicky se nejdříve zpochybňuje vybraný nástupce, respektive způsob jeho výběru či zaučení. Časem pak začne být patrné, že ona role v dané podobě jednoduše není sama o sobě předatelná. Zásadní otázkou proto zůstává, jestli existuje způsob velení, jenž by si ponechal zmíněné výhody, ale zároveň by nevyžadoval génia v čele?

Systém, metodika a nezávislost na géniovi

Tak jako Napoleon definoval první polovinu devatenáctého století, polní maršál Helmuth Von Moltke definoval, minimálně z pohledu velení, tu druhou a jeho odkaz přetrval až do dnešních dní. Moltke působil v prusko-německé armádě takřka celý svůj život, svedl mnoho bitev a nenávratně změnil způsob velení. V čem tedy tkvěl jeho klíč k úspěchu?

Moltke jednoznačně navázal na Napoleona v tom, že pochopil nesmírnou komplexitu válek dané doby a stejně jako Napoleon byl fanouškem

decentralizace. Hezkou Moltkeho myšlenkou vyjadřující onu mlhavost³¹ a nejistotu války je, že žádný plán nesahá s jistotou dále, než k prvnímu střetu s nepřítelem.³² Ani jeden z těchto velitelů se proto nesnažil zadávat dokonale přesné rozkazy, poněvadž oba chápali, že z jejich pozice je spíše potřeba zadat cíl, maximálně rozumný rámeček. Vypadá to, že oba rovněž věřili v potřebu disponovat schopným vojskem se schopnými veliteli, jelikož míra nejistoty byla zkrátka příliš velká a neobsažitelná pro jednoho člověka.³³

Moltke však odmítnul Napoleonovu centralizaci a jeho snahu o zvládnutí tak komplexního úkolu, jakým bylo velení celému vojsku na taktické úrovni jedním člověkem. V této oblasti se oni dva velitelé výrazně, ba až principiálně lišili. Moltke byl totiž především metodik, jenž přinesl řád a systém tam, kde Napoleon využíval improvizace a geniality. V pruské armádě totiž velitelé obdrželi větší pravomoci, důvěru a jasné požadované cíle, čímž se Moltke de facto úplně vzdal taktické kontroly nad situací. Takové rozhodnutí bylo v naprostém protikladu k Napoleonovi, jehož filozofií bylo zvládnout vše sám – a nutno dodat, že se mu to velmi často i povedlo.

Nemá tedy úplně cenu srovnávat, který systém je lepší, jelikož se oba ukázaly býti velmi úspěšnými. Spíše je potřeba přihlédnout k tomu, že Napoleonův styl šitý na míru jemu samotnému byl jen stěží, pokud vůbec, předatelný, leč pro něj osobně zcela jistě vyhovující. Moltke na druhou stranu vytvořil systém s daleko větší zastupitelností, v němž se nebylo

31 CLAUSEWITZ, Carl von. O válce: slavná komplexní inspirace vojáků, politiků, intelektuálů, manažerů a organizátorů. V nakladatelství LEDA vydání první. Prameny. Voznice: Leda, 2020. ISBN 978-80-7335-672-9.

32 MOLTKE, Helmuth Graf von. Moltke on the Art of War: Selected Writings. Random House Publishing Group, 2009. ISBN 9780307538512.

33 VAN CREVELD, Martin L. *Command in war*. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

potřeba tolik spoléhat na mentální či psychickou kondici jediného génia v čele. Oba však vycházeli ze stejného základu, jímž byli kompetentní velitelé a decentralizované vojsko schopné operovat do značné míry samostatně i za velké nejistoty.

Principy fungování těchto dvou velikánů, zaměření se na výsledek a zároveň potřeba nahraditelnosti, respektive nezávislosti vojska na jediném člověku se otiskla i do většiny moderních armád. Jedním z klíčových pilířů této filozofie je i přístup, jenž získal název Mission Command.

Mission Command je již moderní pojmem, který se do českého jazyka někdy volně překládá jako „velení prostřednictvím cílů“,³⁴ nicméně čistě v kontextu této publikace se ještě více nabízí výraz „velení prostřednictvím výsledků“. Jak už samotný název napovídá, podstatou celé myšlenky je, že nadřízený svým podřízeným zadává cíle, respektive požadované výsledky, nikoliv postup, jak se k nim dopracovat. Jinak řečeno, velitel říká co dělat, ne jak konkrétně postupovat.³⁵

Ve válečnictví se jedná o přelomový koncept, který se více metodicky začal formovat právě díky Napoleonským válkám, kdy velikost vojsk předčila technologie pro efektivní velení jedním člověkem.³⁶ Tím však ani náhodou nechci říct, že by se základní principy Mission Command nevyužívaly již tisíce let před těmito událostmi. Můžeme zde s klidným

34 ZŮNA, Pavel. *Paradigmata vojenské taktiky*. [Litomyšl]: H.R.G. spol. s r.o., 2021. ISBN 978-80-88320-92-0.

35 ADP 6-0 MISSION COMMAND, Command and control of army forces. Online. ADP Army Publishing Directorate. 2012. Dostupné z: http://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34403-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf. [cit. 2025-04-04].

36 DTIC AD1001514: Mission Command: The Historical Roots of Mission Command in the US Army. Online. Internet Archive. 2015. Dostupné z: https://archive.org/details/DTIC_AD1001514/page/10/mode/2up. [cit. 2025-04-04].

svědomím zmínit ať už Alexandra Makedonského, o němž ještě bude řeč, či způsob boje římských armád. V moderních vojscích je koncept Mission Command naprostým základem a jeho využití jasně deklarují jak ozbrojené síly Spojených států,³⁷ tak NATO³⁸.

Lze tedy říct, že tento přístup byl ukován ve výhních praxe a dodnes výborně slouží i v těch nejkritičtějších situacích. Pojďme si proto říct, jak jej s úspěchem využít v podnikovém prostředí.

Mission Command v podnikové praxi

Mohu s čistým svědomím říct, že pochopení, přijetí a následná implementace principu Mission Command je ve firmách jedním z klíčů k úspěchu, zejména v oblasti zadávání úkolů. Přesněji řečeno, je klíčem k úspěchu v případě, že vás zajímá téma autonomního týmu či rovnou celé organizace a myšlenka předání řídicí funkce pro vás není cizí. Princip fungování zůstává i v podnikovém prostředí naprosto totožný – manažer lidem říká, jakého výsledku má být dosaženo, respektive jaký cíl má být splněn, ale neříká jim, co konkrétně mají dělat, či jak přesně postupovat.

Dokonce znám ředitele, jenž se mi svěřil, že mu nenahraditelnost a myšlenka génia v čele přijde lákavá. Vzhledem k tomu, že dodnes pracuje ve velkém korporátu se u něj jedná o jakousi pojistku a jen málo mu záleží na tom, co se stane, až odejde. Nemám potřebu toto rozhodnutí

37 ADP 6-0 MISSION COMMAND, Command and control of army forces. Online. ADP Army Publishing Directorate. 2012. Dostupné z: http://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34403-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf. [cit. 2025-04-04].

38 Next Generation Command and Control. Online. NATO's Strategic Warfare Development Command. 2023. Dostupné z: <https://www.act.nato.int/article/next-generation-c2/>. [cit. 2025-04-04].

jakkoliv soudit, jen chci říct, že i v takovémto prostředí se mu povedlo přístup Mission Command celkem rozumně implementovat, leč ne v plném potenciálu, ale i přesto se zajímavými výsledky. V některých organizacích je dokonce plná implementace tohoto přístupu v krátkém horizontu nereálná.

Tím se dostáváme k myšlence, že zavedení Mission Command do firemního prostředí není jen tak. Asi nepřekvapí, že tento přístup je pravým opakem pasivity a čekání na to, co vymyslí, respektive zadá můj nadřízený. Pro efektivní využití Mission Command je tudíž naprosto zásadní disponovat lidmi, již jsou proaktivní, schopní, mohou si vzájemně důvěřovat, mají disciplínu a taktéž vůli dotáhnout zadání do zdárného konce. Stejně tak nadřízení, kteří úkoly zadávají, musí být vůbec schopni delegovat, což jak víme, je někdy martýrium samo o sobě.

Nebude nejspíše překvapivé, když řeknu, že v praxi je pro efektivní implementaci tohoto přístupu nutné, aby jej v první řadě začalo využívat samotné vedení podniku. I bez toho je samozřejmě možné, že v některých týmech může takovýto přístup vzkvétat, avšak nikoliv v organizaci jakožto celku.

Dalším tématem, které s představiteli podniků pravidelně diskutuji, je, že ne všichni ve firmě jsou natolik kompetentní, dokonce kolikrát ani ochotní či lidsky vyzrálí, aby jim stačilo zadat výsledek a postup nechat zcela na ně. K tomuto závažnému tématu mám hned několik myšlenek.

Za prvé, nezapomínejte na již zmíněný systém organizace. Pokud jsou jasná pravidla a lidé vědí, jak postupovat, výrazně se zvyšuje šance na úspěch.

Za druhé, začněte u „velitelů“, ne u „řadového vojska“. Chci tím říct, že pokud máte schopné manažery na všech úrovních a dokážete s nimi fungovat stylem Mission Command, tak často platí, že oni si už s řízením vlastního týmu poradí.

Za třetí, princip myšlení způsobem Mission Command je jedna věc, avšak praktické zadávání oněch požadovaných výsledků je věc druhá. Nejednou jsem viděl, že nadřízený pracovník objektivně zadal nesplnitelný úkol a ani na žádost pracovníka mu neposkytnul potřebné zdroje. Nezapomínejte proto, že Mission Command není pouze o schopných podřízených, ale rovněž o kompetentních manažerech, již disponují realistickým nadhledem. Nedodržení této vzájemné dynamiky pak nutně vede k narušení důvěry a nesmírné frustraci, zejména když se pak nadřízený ohání myšlenkou, že jediné, co se počítá, je výsledek, ale odmítá vlastní podíl na něm.

Za čtvrté, pokud přeci jenom máte manažery, kteří jednoduše nejsou schopni tímto stylem fungovat, avšak vy princip Mission Command preferujete a zároveň žádné vzdělávání o rozumné intenzitě nepomohlo, je otázkou, co dál. I zde jsem zpravidla dotazován, jak daného člověka změnit na jeho nejzákladnější úrovni, a i zde odpovídám stejně jako u tématu autonomního týmu – neposílejte kachny do školy pro orly.³⁹

Transformace organizace či její části na fungování způsobem Mission Command může být náročná a jedná se samozřejmě o již nám dobře známý management změny. Osobně jsem tento princip implementoval

39 MAXWELL, John C. 5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál. Online. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:0b357f10-fed3-11e8-a5a4-005056827e52>. [cit. 2025-03-29].

v každém jednom týmu, který jsem kdy vedl, a to bez výjimky. Proto chci zmínit pár oblastí, jež nemusí být na první pohled zřejmé.

Když jsem například přebíral tým po člověku, který byl srdcem mikromanažer a odrazoval lidi od proaktivity či převzetí odpovědnosti, nebylo zavedení nikterak jednoduché. Paradoxně, tyto týmy často disponují velmi kvalitními lidmi, jejichž nadání a kolikrát i sebevědomí je upozaděno. Proto doporučuji opatrný přístup, pečlivé vysvětlování a rozumné množství času na zorientování se.

Stejně tak jsem potkal vysoce kompetentní jedince, avšak drcené obavami, jestli něco takového zvládnou, jelikož najednou bude potřeba převzít odpovědnost do vlastních rukou. Je tedy vždy na vás, kolik leadershipu a obecně energie jste ochotni do daného člověka investovat. Každopádně buďte v praxi připraveni na to, že pro velké množství lidí je Mission Command neintuitivním přístupem a podvědomě tak nějak očekávají, že manažer jim přece má říkat, co a jak dělat. Sám jsem se historicky značně spálil na držení velmi neautonomních lidí v jinak autonomním týmu, a to čistě ze soucitu, což bylo nakonec nepříjemné úplně pro všechny, avšak chyba to byla jenom moje.

Princip Mission Command

Princip Mission Command je úzce provázán s myšlenkou autonomního týmu a skutečně se jedná o jakousi prerekvizitu k jeho dosažení. Na druhou stranu, lze jej dobře využít téměř v jakékoliv organizaci,

disponuje-li dostatkem kompetentních lidí a stejně tak i manažerů, kteří se dokážou vzdát jisté míry kontroly. Mikromanagement totiž úspěšně a efektivně zvládají leda tak pohádkové bytosti. Pro nás ostatní je tady Mission Command.

KAPITOLA V

**Riziku se vyhnout nelze,
porážce ano
– Fabius**

Bez podstupování určité míry rizika je kolikrát nemožné zajistit co i jen samotné přežití podniku, natož pak jeho růst či rozvoj. Zcela zásadní otázkou však zůstává, jak najít onu oblast, v níž ještě pořád dostatečně inovujete, avšak nejste až příliš vystaveni riziku úplné zkázy?

Pojďme toto téma rozebrat s odborníkem, jenž dokázal držet krok i se samotným bohem války.

Noční můra jménem Hannibal

Pro plné pochopení takzvané Fabiánské strategie musíme začít někde úplně jinde. Konkrétně u pobřeží severní Afriky, na němž se rozprostírala ona mocná říše jménem Kartágo. Postupem času se stala natolik mocnou, že v oblasti Středomoří našla v době jen pár století před naším letopočtem pouze jednoho rovnocenného soupeře – Řím.

Jakousi logickou předehrou k mnohem většímu konfliktu bylo hašteření se o území, které leželo tak akorát na půl cesty mezi jižní Itálií a dnešním Tuniskem – o Sicílii. Řím nakonec vyhrál a stal se tak vítězem oné První punské války.

Nejspíše nebude překvapením, když řeknu, že Kartágu se tento vývoj událostí moc nezamlouval a z toho důvodu se odhodlalo k rozšíření svých území do oblasti dnešního Španělska. Stejně tak asi nebude překvapením ani skutečnost, že jednání tímto směrem se Římu ani trochu nelíbilo, jelikož měl v dané oblasti rovněž nějaká spojení. A tak začala Druhá punská válka, jež nás bude zajímat nejvíce, avšak její úvod vezmeme z rychlíku.

Kartágo tedy upevnilo svoji moc v nemalé části Španělska a vybudovalo si zde silnou základnu. Výsledkem bylo, že jeden mladý talentovaný generál sebral odvalu, početné vojsko a vyrazil na výboje do Itálie. Římané však dobře věděli, že mu v cestě stojí Alpy, kterými s armádou, natož se slony, nemohl v žádném případě projít. Naneštěstí pro Řím, tento generál se jmenoval Hannibal a přes Alpy prošel.

Události, jež následovaly po překvapivém Hannibalově zjevení se v Itálii,

byly dosti krvavé. Tento kartaginský generál totiž v řadě bitev rozsekal římské armády a bylo zřejmé, že jej v otevřené bitvě nelze porazit.

V tomto momentu se na scénu dostává zkušený Quintus Fabius Maximus, kterému Řím svěřil otěže vedení války proti Hannibalovi. Fabius dobře věděl, že se musí za každou cenu vyhnout chybám svých předchůdců. Nemohl si dovolit ztratit armádu a potřeboval získat více času pro další mobilizaci. Potlačil tedy hrdost, zapnul chladnou racionalitu a Hannibalovi se již v otevřené bitvě nepostavil, což ale neznamená, že nebojoval. Fabius totiž vzal zbývající legie a rozhodl se udělat Hannibalovi ze života peklo. Pronásledoval tedy svého rivala, ztěžoval mu zásobování, testoval jej, avšak vždy, když se Hannibal s výzvou k boji obrátil, Fabius couvl.⁴⁰

Výhoda tohoto přístupu tkvěla především v tom, že oddalovala finální střet, na nějž Řím tou dobou zkrátka nebyl připraven. Konečnému zúčtování by se nejspíše vyhnout stejně nedalo, avšak Fabius byl na svém území, měl čas a mohl si dovolit svého soupeře trochu lépe poznat, odhalit jeho slabiny a vypálit, až přijde vhodnější čas pro něj.

Avšak chladnou racionalitu promyšlené strategie Quinta Fabia převálcovala římská „firemní kultura“. Jednoduše nebylo v krvi Římanů vést takto potupný styl války a daleko více je lákala představa postavit se nepříteli tváří v tvář.

A tak Fabius skončil v roli vrchního velitele, načež se senát i přes jeho varování přiklonil k tradičnějšímu řešení – dát dohromady ohromné vojsko a jednou pro vždy s Hannibalem skoncovat. Z posledních možných zdrojů postavil Řím armádu o velikosti vyšších desítek tisíc mužů a výrazně

40 POLYBIUS. Polybius, *Histories*. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0234%3Abook%3D3%3Achapter%3D107>. [cit. 2025-04-12].

tak Hannibala přechýlil.⁴¹ Obě armády se nakonec střetly v bitvě u Kann, jež se stala legendární. Hannibal totiž i přes výraznou početní nevýhodu vytáhl z rukávu brilantní taktiku a téměř celou římskou armádu doslova anihiloval.

Je zajímavé, že i po této katastrofě se Řím odmítl vzdát, případně jakkoliv jednat o míru, což je pozoruhodnou známkou silných hodnot, které zpravidla vyplují na povrch zejména v krizových situacích. Asi není potřeba dodávat, že po těchto událostech se Řím vrátil k osvědčené Fabiánské strategii a trvalo ještě dlouho, než se odvážil ji výrazněji změnit, tedy alespoň na italské půdě. O tom si však řekneme v nadcházející kapitole, kde budou hlavní hrdinové právě Hannibal a Scipio Africanus. Nicméně, teď zpátky k Fabiánské strategii a její implementaci v byznysu.

Fabiánská strategie v byznysu

Takzvaná Fabiánská strategie je v moderním přístupu k podnikání celkem využívaná, ať už vědomě či nikoliv. Rovněž však platí, že tak jako každá strategie či taktika, ani tato není vhodná za všech okolností. Její podstatou – tedy alespoň v podobě, v níž jsem ji aplikoval já – je schopnost trpělivě a chladnokrevně bruslit na hraně rizika způsobem, kdy si možná párkrát odřete kolena, avšak vážně si neublížíte. Zároveň však platí, že můžete vyhrát menší, ale kolikrát i větší jackpot.

Nicméně, upustme od metafor a začneme tvrzením, že podnikání je z nemalé části o neustálém zjišťování, co by asi tak mohlo mít na trhu

41 POLYBIUS. Polybius, Histories. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0234%3Abook%3D3%3Achapter%3D107>. [cit. 2025-04-12].

úspěch, přičemž se často bavíme o průzkumu bojem. Řeč je zejména o zkoušení nových produktů či trhů, avšak s co nejmenší možnou investicí, přičemž stejně jako u Hannibalova trápení Fabiem, cílem není okamžité, nýbrž dlouhodobé vítězství.

Podstatou tedy je za co nejméně zdrojů přijít na to, jestli má kupříkladu nově navržený produkt šanci uspět či nikoliv. V podnikové praxi se k tomuto účelu využívá takzvaného minimálního vitálního produktu. Jedná se o jakýsi prototyp, jehož tvorba či vývoj moc nestojí, jelikož disponuje pouze těmi nezákladnějšími funkcemi, avšak právě díky němu získáte tolik potřebnou zpětnou vazbu z trhu.

Hezkým příkladem je Zappos⁴², online obchod s oblečením, jehož zakladatel zcela odmítl klasickou představu, dle níž by měl nejdříve celý web naprogramovat a až teprve pak jít za zákazníky. Místo skvěle zautomatizovaného e-shopového systému prostě navštěvoval obchody a fotil boty, načež je přidával na internet. Když si pak někdo zboží objednal, jednoduše se vydal do prodejny, ony boty koupil a odeslal je zákazníkovi. Takovéto řešení samozřejmě není škálovatelné, což však v této fázi ani není cílem, jelikož mnohem více zde záleží na rychlé zpětné vazbě z trhu, abyste okamžitě věděli, jestli jdete správným směrem.

Pravdou je, že většina nápadů k cíli nejspíše nepovede, avšak právě díky jejich validaci pochopíte, kudy se táhne vaše cesta k úspěchu, přičemž její správnost ověříte přímo na tržních datech. Až následně pak přijde ten moment, kdy se můžete s velkým nasazením, nikoliv však bezhlavě, pustit do výraznějších investic. Mimochodem, i zde výzkumy srovnávající velmi úspěšné podniky s „těmi ostatními“ celkem jasně naznačují, že tento

42 GREEN, Tom. Example of a Minimum Viable Product (MVP) - Zappos. Online. Verticode. 2022. Dostupné z: <https://www.verticode.co.uk/blog/zappos-mvp-example>. [cit. 2025-04-12].

přístup je daleko více využíván právě v oněch nadprůměrně úspěšných organizacích.⁴³

Mám pořád v živé paměti firmu s celkem dlouhou historií, jež produkovala různé druhy zdravých nápojů. Majitel, který podnik rovněž řídil, jej vybudoval takřka od nuly, a jelikož se velmi dobře dokázal vžít do potřeb zákazníka, vždy přišel se skvělým produktem.

I přes nezpochybnitelnou znalost trhu se obecně jednalo o riskantní postup, jenž se mu nakonec nepříjemně vymstil. Vymyslel totiž produkt, u něhož si byl zcela jistý úspěchem, což podtrhoval i jeho „rozsáhlý“ průzkum, kdy se zeptal na názor pouze dvou přátel. Nápoj se tedy ve velkém vyrobil a marketing obdržel nemalý rozpočet. Výsledkem byla několikamilionová ztráta a rozčarování nad faktem, že trh přijal tento produkt poměrně vlažně. Naštěstí se jednalo o finančně silnou firmu a tak ztrátu zvládla, ale bylo to jen tak tak.

Právě v té době jsem se s majitelem oné potravinářské firmy setkal poprvé a předložil mu myšlenku nejdříve každý nový koncept testovat pomocí minimálního vitálního produktu. Dodnes se tohoto přístupu drží, avšak musím férově dodat, že pro tak tvořivého génia se jedná o nesmírně nudný proces, u něhož dle jeho vlastních slov zůstal jen a pouze kvůli bolestivé vzpomínce na předchozí neúspěch. Uvidíme ovšem, na jak dlouho.

U Fabiánské strategie stojí rovněž za povšimnutí, že valnou většinu problémů paradoxně vůbec nezpůsobují těžkosti s dodržením základních metodických kroků či nesprávné využití minimálního vitálního produktu – to jsou všechno pouze obyčejné nástroje a postupy.

43 COLLINS, Jim. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. První vydání Harper Business; Illustrated edition, 2011. ISBN 978-0062120991.

Avšak horká hlava či slepé přesvědčení o schopnosti odhadnout něco tak komplexního, jako jsou potřeby trhu, se v praxi jeví být tím největším kamenem úrazu.

Pojďme se ale vrátit k myšlence, že Fabiánská strategie není stejně jednoduše využitelná pro všechny podniky. Fabius si mohl dovolit touto cestou kráčet, jelikož na rozdíl od Hannibala byl na domácí půdě, měl lepší přístup ke zdrojům a principiálně nepotřeboval rychlé výsledky. Vymýšlet, experimentovat a testovat je tudíž podstatné ve všech typech organizací, leč je pravdou, že pro již etablované firmy s dostatkem hotovosti může být situace o něco jednodušší. Podobný scénář kolikrát nastává i v případě, kdy podnikatel stojí na úplném začátku, má pořád vedlejší práci a žádné výrazné fixní náklady či očekávání od investorů.

Naopak, tento přístup bude o něco náročnější, avšak o to vhodnější pro startupy v rozjezdu, které již nějakými cizími zdroji disponují, a tím pádem potřebují velmi rychle doručit výsledky. Nechci však naznačit, že by neměly používat co možná největšího množství testování a rozhodovat se na základě dat. Právě naopak, tento postup je napříč startupovým prostředím silně doporučován,⁴⁴ akorát z podstaty věci platí, že malý podnik s velkými cíli zkrátka nebude mít k dispozici tolik času a pokusů. Paradoxně však lze alespoň z mé zkušenosti konstatovat, že v praxi jsou to právě ony startupy, jež dokážou tímto způsobem fungovat nejčastěji. Hannibal byl mimochodem šéfem „startupu“ s velmi přísnými investory a značně omezenou možností chybovat.

Abych však poskytl úplný obrázek, je nutno dodat, že Fabiánská strategie má i svá úskalí. Může totiž svádět ke stagnaci a jisté racionalizaci

44 RIES, Eric. Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.

toho, že vyčkávání či dokonce nicnedělání je dobrou volbou. Fabius možná svojí strategií zachránil Řím, ale pokud by na ní beze změny lpěl příliš dlouho, říše by pravděpodobně stejně nevydržela. Proto je naprosto zásadní balancovat mezi trpělivostí a odhodláním k akci, které sice má být podloženo empirickými daty, ale nikdy nebude zcela bez rizika. V moderní historii firem na příliš dlouhé čekání doplatilo i několik zvučnějších jmen, jako je třeba Kodak⁴⁵ či Nokia⁴⁶.

Cash je král

K rozumnému balancování rizika neoddiskutovatelně patří alespoň základní práce s cash flow – neboli, srozumitelněji řečeno, důsledný přehled o příjmech, respektive výdajích, a disponování železnou rezervou, kdyby něco. Bohužel, minimálně z mého pozorování plyne, že něco takového není ve firmách ani zdaleka standardem.

Nedokážu spočítat, kolik společností jsem viděl trpět, ne-li rovnou skončit v insolvenci kvůli tomu, že prostě jenom neměly peníze bokem. Občas slyším, že něco takového se stává pouze organizacím, jež jsou už stejně ve velkých problémech, a jedná se tím pádem o přirozenou eskalaci – což neříkám, že nemůže být pravda. Avšak úplně stejně potkávám kvalitní, dobře zavedené a vlastně velmi úspěšné organizace s podobným problémem. Zpravidla u nich lze vypožorovat dva nejčastější důvody, proč se něco takového stane.

45 CHRISTENSEN, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Management of innovation and change series. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, [2016]. ISBN 978-1-4221-9602-1.

46 SCHRAGE, Michael. The Real Cause of Nokia's Crisis. Online. Harvard Business Review. 2011. Dostupné z: <https://hbr.org/2011/02/the-real-cause-of-nokias-crisi>. [cit. 2025-04-04].

První možností jsou firmy, jež mají své podnikové finance pod kontrolou, přičemž velmi dobře vědí, v jaké výši se pohybují měsíční náklady, kdy se co platí a ve který den jim přijde ta či ona platba na účet. I přesto rezervy bokem netvoří, jelikož věří, že všechny platby přijdou načas. V lepším případě mají v záloze alespoň kontokorent a podobné nástroje, což jim zcela jistě slouží ke cti.

Jejich zdůvodněním zbytečnosti rezerv zpravidla bývá, že peníze tím pádem nic nedělají, pouze sedí na účtu či v jiných likvidních aktivech a využijí se, až když nastane krize, což se vlastně nemusí nikdy stát. Kolikrát pak slyším, že mnohem užitečnější roli by ony prostředky sehrály v podpoře podnikání, optimálně se zdůvodněním, že růst se přeci musí. Podobná tvrzení by mohla platit, avšak pouze za předpokladu, že vše půjde podle plánu.

Pravda je však i přesto taková, že v drtivé většině případů se skutečně nic závažného nestane a tyto firmy všechno vykryjí bez závažnějších problémů. Avšak podnikáte-li dostatečně dlouho, statistika vás nejspíše dožene. Snažím se tím říct, že v delším horizontu pravděpodobně zažijete velké podnikatelské štěstí, u něhož bude obzvlášť záležet, jak jej využijete. Toto pravidlo však funguje i obráceně a nejspíše se přihodí nějaká opravdu smolná, zcela neočekávaná událost, kterou budete muset zvládnout. Zejména po pandemii už tolik neslyším argumenty typu „*Zcela jistě se nestane, že nám hodně zákazníků najednou nezaplatí.*“ Zkrátka a dobře, takto vypadá první typ jinak úspěšných firem, často dokonce s kvalitním přehledem o financích, jež se však nakonec ocitnou v problémech, leč by se jim dalo poměrně elegantně vyhnout.

U druhého typu podniků se problém s cash flow objevuje spíše proto, že žádný rozumný systém ve financích neexistuje. Pro mě osobně je již takovou klasickou personou majitel, jenž tvrdě dře a tak nějak má v hlavě spočítané měsíční náklady, přičemž zároveň tuší, že firma má vyfakturováno třikrát tolik, takže nemá obavy. Zpravidla pak přijde den, kdy je potřeba rozeslat mzdy, s tím spojené odvody, a ještě vyplatit dodavatele, avšak prostředků na účtu není dostatek a ony příjmy z vystavených faktur dorazí teprve za měsíc.

I z takové situace lze vybruslit, a pokud se to podaří, většinou pak vídávám, že právě tito představitelé firem se stanou největšími propagátory pečlivého hlídání si cash flow, protože už nikdy nechtějí podobnou situaci zažít.

Ať už se v konečném důsledku jedná o kterýkoliv případ, je to škoda, jelikož pro zdravou firmu není tak zásadním problémem obstarat si přiměřenou rezervu. Pochopitelně, problémy mohou nastat vždy, ale rozumnou rezervou spolu s pečlivým sledováním příjmů a výdajů lze mnohým z nich předejít. Abychom však nevycházeli jenom z mé zkušenosti, tak rovněž dokládám výzkum, jenž byl prováděn na bezmála devadesáti tisících podnicích, přičemž z něj plyne, že opravdu velmi ziskové firmy držely tři až desetkrát více hotovosti, než byl medián u zbytku organizací.⁴⁷

Těžší otázkou pak je, jak velká má tato rezerva být. Z pohledu finančního managementu se jedná o dosti složité téma, avšak z praxe pozoruji, že uvědomělé menší či střední firmy mají bokem hotovost, díky níž by zpravidla přežily alespoň nižší jednotky měsíců, i kdyby se všechno

47 COLLINS, Jim. *Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All*. První vydání Harper Business; Illustrated edition, 2011. ISBN 978-0062120991

pokazilo. Jako zajímavost může sloužit skutečnost, že když Bill Gates budoval Microsoft, tak prý držel tolik hotovosti, aby mohla společnost fungovat po celý jeden rok.⁴⁸

Princip riskování

Možná nejdůležitější myšlenkou celé Fabiánské strategie je, že riziku se úplně vyhnout nelze, a nakonec je stejně potřeba jednat. Zároveň však platí, že je nesmírně cenné si co nejlépe verifikovat další kroky pomocí „záškodnických výpadů“ v podobě minimálních vitálních produktů, jež moc nestojí, ale přinesou hromadu informací. Nicméně, dosti možná nejtěžší částí této strategie bude udržení emocí na uzdě, trpělivost a nakonec i odvaha k samotné akci. Pokud si však Fabius dokázal zachovat chladnou hlavu tváří v tvář bohu války, zvládnou to i podnikatelé při tvorbě nového produktu. Jen u toho všeho prosím nezapomínejte na železnou rezervu.

48 HARNISH, Verne, LADANYI, Nikolai; STUPKA, Roman a KŘEPELKA, Pavel (ed.). Scaling up: růst můžete i vy! : jak to jen pár firem zvládne... a proč ostatní ne. Praha: Nikolai Landanyi, [2020]. ISBN 978-80-270-8382-4.

KAPITOLA VI

Úspěch se neodpouští – Hannibal & Scipio Africanus

Doposud jsme si již stihli nastínit řadu faktorů, díky kterým může podnik neuspět. Avšak jedním z těch nejvíce fascinujících je naprosto záměrné střelení se do vlastní nohy. Myslím tím zejména případy, kdy politikaření a pletichaření přeroste všechny meze.

Typickým symptomem je, že účastníci často zcela vědomě poškozují nejenom firmu, ale kolikrát i sami sebe, hlavně aby na tom byl někdo jiný hůř. Pojďme se tedy podívat na případ, kdy jistí lidé bez sebemenšího zaváhání riskovali osud celé své říše, jen aby někdo jiný z jejich řad prohrál.

Souboj titánů – příběh, o němž se nemluví

Jména Hannibala či Scipia Africana jsou i v dnešní době poměrně známá. Méně se však už ví, o jak těžkých kalibrech velitelů, stratégů a politiků se zde bavíme. Tvzení, že lze oba považovat za členy naprosté elity, se zdá býti rozumným. Někteří autoři dokonce zacházejí tak daleko, že jmenovitě Scipia stavějí na první místo mezi všemi generály napříč celou historií lidstva s Hannibalem v těsném závěsu.⁴⁹ Tento názor samozřejmě nikdy s určitostí neověříme, avšak na tom nikterak nezáleží, jelikož se zde v každém případě budeme bavit o opravdovém střetu titánů.

V předchozí kapitole jsme si již něco řekli o Hannibalově překročení Alp, kdy v sérii bitev rozprášil římské armády. Po katastrofě u Kann se senát vrátil k Fabiánské strategii a v Itálii se mu pak už nikdo nikdy otevřeně nepostavil. Nyní se ale podívejme blíže na cestu legendárního Scipia Africana.

V době kdy Hannibal řádl na Apeninském poloostrovu, byl Scipio zhruba dvacátník a již stihl v bojích ztratit jak svého otce, tak i strýce. Avšak kromě samotného italského frontu bylo potřeba s Kartágem válčit i v místě jeho silné evropské základny, z níž se celá tato agrese přivalila – v oblasti dnešního Španělska.

Scipio se i přes svůj mladý věk dobrovolně chopil tohoto náročného úkolu a jeho cesta na vrchol mohla začít. Zatímco v Itálii generálové povětšinu času dodržovali onu Fabiánskou strategii, Scipio s mnohem větší vervou bojoval ve Španělsku. Celou tuto výpravu lze označit za

49 HART, Liddell. Scipio Africanus: Greater Than Napoleon. www.bnpublishing.com, 2018. ISBN 978-1684116362.

ohromný úspěch, přičemž svedl řadu bitev a moc Kartága v dané oblasti eliminoval. Následně se vrátil zpátky do Říma a byl připraven dále sloužit republice, jelikož Hannibal pořád držel Itálii v šachu.

Pojďme si nejdříve vylíčit události klasickým způsobem, jenž se zaměřuje na velkolepé činy dané doby, avšak často vynechává podstatné nuance, které pro nás budou později zásadní. Tak nebo tak, klasickým, leč neúplným příběhem je, že s Hannibalem bylo potřeba něco dělat a definitivně se zbavit jeho řádění. Právě z toho důvodu chtěl Scipio přenést válku z Itálie do Afriky. Tento majstrštyk se mu povedl tak, že postavil vojsko, s nímž se přeplavil na území Kartága, kde otevřel nový front. Tímto krokem donutil Hannibala ke stažení se z Itálie a návratu do Afriky, aby bránil vlast. Všechny zmíněné události nakonec vedly k nevyhnutelné srážce dvou největších generálů (nejenom) své doby.

U Zamy se Hannibal na domácí půdě a s citelně větší armádou konečně postavil Scipionově vojsku v dlouho očekávaném střetu. Jednalo se o nesmírně náročnou bitvu plnou brilantních taktických tahů a překvapení, přičemž výsledkem si nemohla být až do samotného konce jistá ani jedna strana. Nakonec však Scipio vytáhl poslední eso z rukávu a Hannibala porazil jeho vlastní taktikou.

Noční můra z Kartága byla zažehnána, přičemž samotnému Římu se otevřely dveře k ovládnutí celého středomoří. Scipio se stal vítězem a mohl žít spokojeně až do smrti – kdyby ovšem nebylo staré dobré závisti ze strany jiných senátorů.

Jelikož je cílem této kapitoly poukázat na neduhy intrik a politikaření, pojďme se blíže podívat na jejich dopady. U Hannibala totiž skutečně

existuje nezanedbatelná šance, že mohl Římany jednou provždy porazit, a naprosto tím změnit chod dějin – kdyby se mu jen z Kartága dostalo podpory, kterou nutně potřeboval. Dokonce ani po jeho obrovském vítězství nad římským vojskem u Kann se jí nedočkal. Antičtí autoři nám navíc zcela otevřeně říkají, že Hannibala ani tak neporazili Římané, jako spíše kartaginský senát svým pohrdáním a závistí.^{50, 51}

Ne dlouho po bitvě u Zamy musel Hannibal uniknout na Východ, poněvadž jeho předchozí úspěchy mu byly teď po porážce Kartága spíše přítěží. I ve vyhnanství sice ještě dokázal způsobit Římanům drobnější nepříjemnosti, ale nakonec byl vystopován a raději svůj život sám ukončil.⁵² Jeho poslední slova prý byla „*Ukončeme konečně strach Římanů z jednoho starého muže.*“⁵³

U Scipia tomu nebylo jinak. Jak jsme si řekli, po návratu ze Španělska sestavil armádu, napadl Kartágo, donutil Hannibala k návratu a vyhrál válku. Daleko méně se ale v tomto slavném příběhu zmiňuje skutečnost, že římský senát mu v jeho snažení házel klacky pod nohy, jak to jenom bylo možné. Celou tuto výpravu totiž Scipio zorganizoval na vlastní pěst a přinejlepším pololegálně. Když bylo konečně po všem a Scipio se vítězně vrátil domů, zejména senátu se zdál býti až příliš mocným a oblíbeným v očích svých spoluobčanů. Kvůli nekonečným útokům na jeho osobu

50 TITUS LIVIUS. The History of Rome, Book 30. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0144%3Abook%3D30%3Achapter%3D20>. [cit. 2025-03-29].

51 Antické válečné umění ; podle latinského a řeckého originálu přeložili Václav Marek a Jan Kalivoda ; předmluvu napsal Pavel Oliva. Antická knihovna. Praha: Svoboda, 1977. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:8308daa0-a5eb-11e3-b833-005056827e52>.

52 Antické válečné umění ; podle latinského a řeckého originálu přeložili Václav Marek a Jan Kalivoda ; předmluvu napsal Pavel Oliva. Antická knihovna. Praha: Svoboda, 1977. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:8308daa0-a5eb-11e3-b833-005056827e52>.

53 Antické válečné umění ; podle latinského a řeckého originálu přeložili Václav Marek a Jan Kalivoda ; předmluvu napsal Pavel Oliva. Antická knihovna. Praha: Svoboda, 1977. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:8308daa0-a5eb-11e3-b833-005056827e52>.

se úplně stáhl z Říma a veřejného života obecně, přičemž patrně zašel až tak daleko, že si ani nepřál být v tomto nepřejícím městě pohřben.⁵⁴ Zajímavostí je, že Scipio nejspíše umřel ve stejném roce jako Hannibal, což jen podtrhuje provázanost jejich osudů.

Pro úplnost dodám, že po této drtivé porážce Kartága, následovala ještě Třetí punská válka, která však už nebyla ničím jiným, než hledáním záminky pro Řím, aby Kartágo doslova a do písmene srovnalo se zemí. O to více paradoxní se zdá, že nebyt osobní zášti a závisti, mohly se dějiny vyvinout zcela obráceně.

Zkáza firem ve jménu politikaření

Historie je z pohledu byznysu přínosná zejména proto, že v ní lze vystopovat situace, v níž lidé řešili principiálně stejná témata, jako i v dnešních podnicích, akorát s daleko většími sázkami. Jestliže lze relativně snadno najít vládnoucí vrstvy, ochotné, ať už kvůli zášti, závisti či osobnímu prospěchu, riskovat osud vlastní říše, tak nemám iluze o tom, že ve jménu podobných incentív někdo poškodí firmu, v níž pracuje. A někdy i firmu, kterou vlastní, jak si již za chvíli ukážeme.

Minimálně z mého pozorování plyne, že ono zmiňované politikaření má několik forem. Tu první hezky reprezentuje případ, kdy si ve firmě nabízející softwarový produkt vedení nevědělo rady s obchodním oddělením. Ať se snažili sebevíc, na autonomní tým to opravdu nevypadalo. Manažer daného týmu celou iniciativu směrem

54 TITUS LIVIUS. The History of Rome. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0144%3Abook%3D30%3Achapter%3D20>. [cit. 2025-03-29].

k autonomnosti hlasitě podporoval, přičemž hlavní důvod neúspěchu viděl v nekvalitních lidech, chybějícím systému a příliš složitém produktu. Čas od času sice do organizace zavítal talentovaný prodejce, avšak vždy se něco jako naschvál pokazilo a byl nucen odejít.

V daném období jsem s touto organizací řešil zcela odlišné téma, nicméně kvůli akutní nespokojenosti zákazníků se zaváděním softwaru jsem byl pověřen tento problém najít a zneškodnit. Aby se mi něco takového povedlo, bylo nutné zmapovat i proces prodeje, což onen obchodní manažer horlivě vítal, akorát se vždy vyskytlo něco urgentního zrovna v okamžiku, kdy jsem od něj cokoliv potřeboval.

Nejspíše již tušíte, v čem celý problém tkvěl. I přes absenci spolupráce ze strany zmíněného manažera jsem proces zmapoval, jen aby se ukázalo, že prodejní tým bez něj nemohl vykonávat ani běžné operativní činnosti. Následně se pak do řešení celé situace vložilo i vedení, načež vysvitlo, že pan manažer se velmi obával sesazení ze svého teplého místa, a proto vědomě komplikoval, co jen šlo.

Rovněž záměrně vyšťval všechny schopné lidi, s cílem udržet si kontrolu a status nenahraditelnosti. Tímto přístupem firmu připravil o značné příjmy, jelikož prodeje mohly být daleko vyšší, což se později i prokázalo. Nemluvě o skutečnosti, že kdyby například onemocněl, tým by zůstal zcela paralyzovaný.

Obecně lze říct, že tento první způsob politikaření může být pro firmu významně poškozuující, jelikož pachatelé nejednají v podnikovém, nýbrž vlastním zájmu. Nezapomínejme však, že i přes veškerá etická selhání se zde bavíme o vysoce racionálním chování.

Druhý typ politikaření je pak daleko méně racionální, avšak o to ničivější. Do hry zde totiž vstupuje stará dobrá závist, zášť či pocit nadřazenosti. Dost možná nejhorší dopad jsem viděl ve firmě poskytující nejrůznější služby z oblasti architektury, kterou asi dekádu úspěšně budoval manželský pár. Nicméně, jak se jejich vztah postupně hroutil na osobním frontu, přenesla se tato krize i do podnikání.

Navzájem se u zákazníků pomlouvali, sabotovali společné projekty a propouštěli schopné lidi, jen aby ublížili oddělení toho druhého. Úspěšně tak vytvořili nesmírně toxické firemní klima plné podezírání, nenávisti a strachu, načež začali odcházet i ti nejvěrnější zaměstnanci. Toto martýrium trvalo něco málo přes rok a vskutku nepřekvapivě skončilo rozvodem, přičemž samotná firma se v té době již nacházela před bránami insolvenčního řízení. Až když bylo všechno zničeno, tak se domluvili, že skomírající organizaci si jeden z nich ponechá. A tak začal proces záchrany, díky němuž sice na úplný krach zatím nedošlo, ale do dnešních dní je ona firma pouhým stínem toho, čím bývala.

Jiným zajímavým příkladem je vlastník a zároveň ředitel firmy vyvíjející různé softwarové aplikace, který sice udělal chybu, avšak byl natolik silnou osobností, že ji dokázal napravit. Celý příběh začíná tím, že pan majitel zastával jak roli generálního ředitele, tak roli šéfa výzkumu a vývoje. Nicméně, organizace rostla a po čase potřeboval onu technickou roli předat. Nakonec se povedlo najít solidního kandidáta, jenž sice potřeboval trochu pomoci s leadershipem, no po technické stránce neměl konkurenci.

Po několika měsících se však postupně mezi řediteli objevovalo čím dál

tím více třenic. Když jsem se pana majitele zeptal, proč si myslí, že se něco takového děje, odpověděl, že netuší, nicméně měl snahu celou situaci vyřešit. Jakožto možné řešení jsem navrhl diskusi ve třech, avšak pouze za podmínky, že mi oba dají autoritu k mediaci takového rozhovoru. V praxi je tím myšleno, že jsem celou schůzi vedl s jasnými pravidly, zejména pokud šlo o jejich vzájemné skákání si do řeči. Usiloval jsem o vytvoření takového prostředí, v němž dokážou vést rozumnou konverzaci, a při narušení této atmosféry bylo mým úkolem navracet je zpátky k podstatě.

Takto proběhly dva rozhovory a k mému překvapení bylo výsledkem majitelovo doznání, že na onoho technického ředitele prostě a jednoduše žárlí. Vysvětloval mi, jak by se vlastně nejraději sám věnoval vývoji, ale místo toho musí řídit firmu, což ho zase až tolik nebavilo. Ještě „horší“ bylo, že nový technický ředitel byl evidentně v oblasti výzkumu a vývoje o dost schopnější než on sám. Takto otevřeně své myšlenky sice sdělil pouze mně, avšak vztahy ve firmě se rychle zlepšily.

Tento příklad je poučný, jelikož nastiňuje, jak často ani my sami nerozumíme důvodům, proč nějak jednáme. Pan majitel byl naštěstí velmi uvědomělý člověk a došlo mu, že svým chováním poškozuje jak celou firmu, tak i sám sebe.

Podobné situace se však nevyhýbají ani velkým, mezinárodním korporátům. Příkladem ať je videoherní společnost Atari, kterou možná neznáte, avšak nejspíše jste slyšeli o Activision, jenž byl založen právě bývalými programátory z této skomírající organizace. Každopádně, příběh samotného Atari⁵⁵ je poměrně zajímavý v tom, že do jejího čela se na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let dostal Ray Kassar, který předtím

55 LINDAHL, Nathan. What we can learn from the rise and fall of Atari. Online. Medium. 2022. Dostupné z: https://medium.com/@Nathans_Tweets/what-we-can-learn-from-the-rise-and-fall-of-atari-5a6bedffe381. [cit. 2025-04-12].

čtvrt století vedl textilní firmu. Jeho přístup byl, řekněme, unikátní, protože se rozhodl investovat více do marketingu a méně do samotných vývojářů her. Asi není překvapením, že jeho vztahy s programátory by šlo popsat minimálně jako napjaté. Poslední kapkou bylo, když je v médiích nazval „přecitlivělými primadonami“,⁵⁶ což vedlo k masivním odchodům. Důsledky na sebe nenechaly dlouho čekat a kvalita videoher byla katastrofální, což nevyhnutelně vedlo k úpadku, ze kterého se firma již nikdy nevzpamatovala.

Princip politikaření

Poučením z této poněkud trpké kapitoly nechť je, že jakožto lidské bytosti se kolikrát nerozhodujeme racionálně, a už vůbec ne v situacích s vysokými sázkami. Platí to jak v případech, kdy je někdo ochoten kvůli pomoci jiným riskovat vlastní bezpečí, tak v případech, kdy si někdo jiný – či dokonce i ten samý člověk – zahrává s osudem, jen aby dosáhl svého, bez ohledu na následky. V dobrém i zlém, emoce nás dělají tím, čím jakožto lidské bytosti jsme, a předstírání, že do byznysu nepatří, se jeví býti poněkud krátkozrakým.

56 Atari's Kassar: Calling Programmers 'High-Strung Prima Donnas' Was A Mistake. Online. Game Developer. 2022. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/atari-s-kassar-calling-programmers-high-strung-prima-donnas-was-a-mistake>. [cit. 2025-04-12].

KAPITOLA VII

O krizovém managementu – Diktátoři povolání republikou

Krise je bojem o přežití. Následující stránky proto věnujme několika s tím souvisejícím oblastem. Tou první je jakási první pomoc pro zvládnutí takovéto náročné situace. Nebude se však jednat o ucelené teoretické postupy, nýbrž o tipy a triky, jež jsem měl tu čest vidět přímo v akci u opravdových expertů z oboru. Ve druhé části si pak posvítíme na balancování managementu a leadershipu, otázku centralizace moci, ale i smysluplnost využívání demokracie v podniku, jehož osud visí na vlásku.

Potlačuje krize demokracii?

I za dob vrcholné římské republiky se vyskytovaly krize. Tím nemyslím „obyčejné“ války, v nichž byl Řím zapleten takřka neustále, ale opravdu nebezpečné situace. Hezkým příkladem je Lucius Cincinnatus, zkušený politik a vojevůdce, jenž prý i ve svém pokročilém věku pracoval na poli, když za ním dorazil senát se žádostí o pomoc, jelikož Římané byli pod útokem kmenu Aequi. Cincinnatus tedy přijal funkci diktátora, za šestnáct dní nepřítele porazil, načež se okamžitě vzdal moci a spěchal zpátky k obdělávání své půdy.⁵⁷ Jiným příkladem je nám již dobře známý Quintus Fabius, který byl při válce s Hannibalem rovněž jmenován diktátorem.

Jsem si plně vědom, že slovo „diktátor“ má dnes daleko negativnější konotaci, a není se moc čemu divit. Dokonce již na sklonku římské republiky byla tato role zrušena, zejména po tom, co se Iulius Caesar nechal vyhlásit za doživotního diktátora. Avšak v dobách Cincinnata či Fabia tato funkce ještě neměla onu kyselou pachutí a přinášela poměrně dobré výsledky.

Hlavní myšlenkou republikánského zřízení totiž bylo fungující demokratické zřízení, což alespoň v teorii znamenalo, že každý svobodný občan tím pádem mohl rozhodovat o budoucnosti své země. I přesto se vyskytly ony značně krizové situace, kdy i tak právně a demokraticky rozvinutá společnost naznala, že když se bojuje o přežití, je efektivnější vložit značnou moc do rukou jednoho člověka.

Avšak status diktátora nebyl udělován na neomezenou dobu. Právě naopak, senát musel demokraticky odhlasovat přidělení této funkce,

57 TITUS LIVIUS. The History of Rome, Book 30. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0144%3Abook%3D30%3Achapter%3D20>. [cit. 2025-03-29].

a to pouze na dobu šesti měsíců. Diktátor rovněž neměl nic společného s, dejme tomu, absolutistickou vládou faraonů v Egyptě, jelikož ti se bez nadsázky považovali za bohy (skromnější z nich pouze za syny bohů).

Podstatou celé této funkce bylo, že umožňovala velmi rychlé rozhodování, odstraňovala nutně přítomnou byrokracii a po jejím skončení nebylo možné diktátora za jeho činy žalovat. V žádném případě se tedy diktátor nepovažoval za nejchytřejšího a nejosvědčenějšího ze všech – právě naopak, jednalo se ve své podstatě o obyčejnou úřednickou funkci určenou pro neobyčejné situace.

Zásadní myšlenkou tehdejší Římské republiky totiž bylo, že demokracie, svoboda a zákony jsou posvátné. Ani těžké časy oné doby tyto pilíře nezbortily, spíše naopak, Římané dokázali najít recept, díky kterému sice bylo rozhodování více centralizované či direktivní, avšak jen po omezenou dobu, přičemž řešení samotné krize bylo daleko efektivnější. V mnohém se tato za vrcholné republiky ještě nepokřivená funkce prolíná s dnešním krizovým managementem ve firmách.

Postřehy z praxe krizových manažerů

Jak již bylo napsáno, pro potřeby této kapitoly postačí říct, že krize je bojem o přežití – leč je pravda, jak vtipně poznamenal jeden můj známý, že zejména v menší firmě je každý den bojem o přežití. Zajímavé je, že samotné kořeny slova „krize“ sahají až do řeckého lékařství a tímto

výrazem byl myšlen jakýsi bod obratu, kdy se stav pacienta buď to zhorší, nebo zlepší, což je velmi trefné i pro krizi firemní. Tak nebo tak, pojďme se podívat na tipy z praxe, které s krizovým managementem souvisí, přičemž samotné pořadí neurčuje jejich důležitost.

Úplně prvním krokem k záchraně je nevzdávat se, a to ani v případě, kdy je podnik třeba v insolvenci. Kupříkladu, pokud je firma v úpadku, tedy má více dluhu než majetku a hodně nespokojených věřitelů, soud pořád může rozhodnout o reorganizaci, a to i proti vůli samotných věřitelů.⁵⁸ Dokonce ani zánik právnické osoby ještě neznamená, že zaniká i „firma“. Z pohledu práva samozřejmě ano, poněvadž dojde k výmazu z rejstříku, spíše však narážím na již zmíněnou myšlenku, že firma je daleko víc než jen právnická osoba či produkt.

Druhým doporučením je sestavení přehledu o aktivech podniku a samozřejmě i o příjmech, respektive výdajích. Zmiňuji tento aspekt především z toho důvodu, že informace podobného charakteru kolikrát nezná ani samotné vedení firmy, natož pak případná externí výpomoc. Zejména u přehledu aktiv buďte opatrní a přemýšlejte v reálných tržních cenách, které často nejsou v účetnictví z dobrého důvodu reflektovány. Další zrádnou oblastí jsou peníze na pokladně, jež na ní dle účetnictví leží. V praxi se klidně můžeme bavit o milionech korun, avšak jak jistě víte, nemusí to být tak zcela pravda.

Třetím doporučením je samotná práce se zmíněnými příjmy a výdaji. V situaci, kdy firma prosperuje, je určitě dobrým nápadem optimalizovat hrubou marži a zaměřit se na ziskovost. Avšak v krizi se zdá být vhodnějším přístupem prodávat jako o život, jelikož příliv hotovosti je

58 ČERNÁ, Stanislava; ŠTENGLOVÁ, Ivana a PELIKÁNOVÁ, Irena. Právo obchodních korporací. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7598-991-8.

tím, co dokáže opět rozpumpovat srdce podniku. Stejně tak je důležitá i prioritizace aktuálních objednávek nebo zakázek, s cílem dokončit co půjde a promptně fakturovat. Zde pro jistotu dodávám, že přízve-li si firma krizového manažera, zpravidla by neměla mít očekávání, že se bude jednat o odborníka na prodej výrobků či služeb dané firmy.

U výdajů zase platí, že je potřeba co nejrychleji identifikovat všechny díry, z nichž prostředky zbytečně odtékají. Může se zdát, že jde o triviální úkol, avšak praxe říká něco jiného. Zejména pozor na různá předplatná, leasingy a rovněž na zmíněnou pokladnu. Smutným, leč potřebným tématem k diskusi je i optimalizace mzdových výdajů. Obecně se totiž říká, že ne jednorázové, ale opakující se, klidně menší náklady, jsou oním velkým vysávacem firem.⁵⁹

S tím souvisí i oblast získávání, respektive neztracení dalších peněz. Jak na to? Nuže, všechny jednoduché možnosti jsou již v tomto bodě pravděpodobně vyčerpány. V lepším případě podniku ještě někdo půjčí, avšak zpravidla bude úvěr férově přizpůsoben riziku. Zde chci zdůraznit, že u zmíněné formy refinancování je celkem pravděpodobná situace, kdy bude jednatel nucen ručit svým osobním majetkem. Poměrně často totiž slýchávám, že u společností s ručením omezeným přece z podstaty věci platí, že jednatel za nic neručí. Toto tvrzení je však dosti nepřesné, a třebaže pomineme nesplacený základní kapitál, pořád zde zůstává požadavek péče řádného hospodáře, na nějž je potřeba vždy myslet. V krajním případě zákon v kontextu ručení zná i termín „ovládající osoba“, kterou může být nejenom společník, ale klidně i osoba úplně mimo organizaci, třeba

59 HARNISH, Verne, LADANYI, Nikolai; STUPKA, Roman a KŘEPELKA, Pavel (ed.). Scaling up: růst můžete i vy! : jak to jen pár firem zvládne... a proč ostatní ne. Praha: Nikolai Landanyi, [2020]. ISBN 978-80-270-8382-4.

životní partner.⁶⁰ Zde se sice nabízí pokračovat směrem k holdingům či svěřenským fondům, avšak takové téma je daleko za hranicí rozsahu a ambicemi této publikace.

Každopádně v případě, kdy zmíněná půjčka již možná není, případně situaci nikterak zásadně neřeší, stojí za to se pokusit o domluvu s věřiteli v tom nejširším smyslu slova. Ti mohou usoudit, že je pro ně rozumnější ještě počkat a nesnažit se nutně tlačit na konkurz, jelikož by z něj nemuseli získat takřka nic. Suma sumárum, v krizi se toho dá dělat opravdu hodně, jen je potřeba zapojit selský rozum a kompetentní lidi.

Předchozí řádky v konečném důsledku vypichují jen několik málo vybraných oblastí krizového managementu, u nichž pravidelně vnímám rozpaky. Avšak kromě podobných praktických rad se často potýkám s různými přístupy toho, jak obecně naložit s krizovým klimatem v podniku. Pojdme se proto podívat na základní principy.

Balancování managementu a leadershipu v době krize

Abychom plně porozuměli balancování jemných nuancí managementu a leadershipu v krizovém období, pojdme si alespoň v rychlosti tyto dva pojmy připomenout. Pokud jde o management, standardně se dočtete, že jeho základem je plánování, organizování, kontrola či odměňování, potažmo sankcionování.⁶¹ Samotná definice dává smysl, leč je pravdou, že se zaměřuje především na aktivity, nikoliv na výsledek managementu

60 ČERNÁ, Stanislava; ŠTENGLOVÁ, Ivana a PELIKÁNOVÁ, Irena. Právo obchodních korporací. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7598-991-8.

61 FAYOL, Henry. General and Industrial Management. Martino Fine Books, 2013. ISBN 978-1614274599.

jakožto celku. I z toho důvodu chci dodat, že z mé zkušenosti je v podnikové praxi rovněž zcela zásadní tvorba a nastavení systému, jež jsme podrobněji diskutovali v kapitole o autonomním týmu. Pro připomenutí, jedná se právě o ony prvky, jako je přehledný organizační diagram aneb rozdělení formální moci v podniku, jednoznačně popsané role a očekávané výsledky, směrnice, přičemž nesmíme zapomenout ani na vizualizaci procesů pomocí nejrůznějších diagramů. Výstupem managementu je tedy fungující a propojený systém, jehož zřejmým cílem je zabezpečení výsledků.

Až do tohoto momentu je většinou všechno jasné, avšak občas zažiji bouřlivou reakci, když řeknu, že typickým přístupem k lidem je z pohledu managementu direktiva. Dokážu pochopit, pokud u někoho toto slovo evokuje věčně nazlobeného manažera, prskajícího a křičícího rozkazy na všechny strany. Pojďte se od této představy prosím oprostít, jelikož je většinou, leč samozřejmě ne vždy, naprosto zcestná.

Je pravdou, že direktiva možná má v českém jazyce poměrně negativní konotaci, avšak když se kupříkladu bavím s britskými či americkými firmami, rád říkám, že přístupem managementu k lidem je *providing direction*, tedy doslova jakési směřování daného člověka. Jak by i ne, dokážete si představit, že nabere do organizace nového zaměstnance a nebudete jej po nějakou dobu směřovat? Samotný fakt, že budete nanejvýš slušný, pečující a celkově velmi kompetentní manažer nic na principu direktivy nemění. Já sám při jejím využívání zpravidla začínám větu ve stylu „*Mohu tě poprosit, abys do zítra udělal XY? Moc děkuji!*“

Často se na přednáškách ptám, jestli podobně formulovaná věta patří

spíše do managementu nebo leadershipu a velmi pravidelně se mi dostává odpovědi, že se jedná o leadership. Nenechte se však zmást, zmíněný příklad demonstruje jasnou direktivu. Být lidským, empatickým a vhodně komunikujícím člověkem z vás dělá „hodného manažera“ v tom nejlepším smyslu slova, ale nejedná se o leadership. Tím celým však ani náhodou nechci říct, že máte jakkoliv slevit z výsledků či pravidel, jen si myslím, že značná část pracovníků i v této, respektive především v této příjemnější atmosféře bez křiku a nadávek podá skvělé výsledky. A pokud ne, vždy můžete přitvrdit.

Pokud jde o leadership, ten sice často vyžaduje onu empatii, lidskost a zájem, jimiž disponuje náš takzvaný „hodný manažer“, avšak to ani zdaleka nestačí. Kdy tedy vlastně začít leadership intenzivněji aplikovat? Velmi zjednodušeně řečeno, jakmile člověk zvládne fungovat v managementem nastaveném systému a opakovaně doručovat výsledky, zpravidla dává smysl přidat na leadershipu.

A co je vlastně ten leadership zač? Bavíme-li se specificky o vedení týmu, nikoliv o vůdcovství či vizionářství obecně, tak platí, že stejně jak manažer rozvíjí systém, tak lídr rozvíjí identitu daného jedince. Nejde pouze o fokus na kompetence, ale rovněž o osobní či pracovní vize, poskytování příležitostí a stejně tak i důvěry. Lídr dává výzvy a je zároveň podporou. Lídr se mnohem více ptá, jelikož očekává, že daný člověk si již dokáže odpovědět sám, jen potřebuje navést, protože je v dané oblasti klidně větším odborníkem než samotný vedoucí – což je mimochodem dle mého názoru smyslem kvalitního šéfa, jenž nepotřebuje, dokonce odmítá být tím nejchytřejším v místnosti. Avšak nezapomínejte prosím,

že stejně jako u managementu, tak i u leadershipu platí, že jeho cílem jsou výsledky.

Oddělování těchto dvou disciplín je sice příhodné pro vysvětlení toho, jak fungují, v praxi však budete nejspíše využívat obou, akorát s odlišným poměrem dle vyspělosti vašich lidí a taktéž dle situace. I když je někdo v „čistém“ leadershipu, z podstaty interakce mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem se zde nevyhnutelně pořád objevuje relativně velké množství direktivy. Je vždy zajímavé, když mi výjimečně nějaký podnik sdělí, že u nich se rozhodně žádný management nepoužívá, jelikož preferují příjemné prostředí, a proto využívají pouze leadership. O to více paradoxní pak je, že v těch samých firmách se zpravidla aplikuje téměř výlučně direktiva na způsob „hodného manažera“ a po leadershipu zde není ani stopy.

V týmech, jež jsem historicky vedl, bylo úžasné pozorovat, jak lidé ony principy pochopili a nejvíce mě bavilo, když jsme někdy pro zábavu schválně využívali zcela nevhodných přístupů. Kolegyně se mě například zeptala, jestli jí mohu přeposlat číslo na agenturu, se kterou jsem předtím telefonoval. Jelikož byla ke vtípkům vhodná doba, tak jsem se jí po vzoru leadershipu zeptal „*Co se musí stát, abys tuto výzvu zvládla a číslo získala?*“ Když jenom s úšklebem přetočila očima, tak jsem jí raději číslo rychle napsal a direktivně, formou „hodného manažera“, sdělil, co potřebuji. Humor je někdy opravdu tím nejlepším klíčem k učení se.

Platí tedy, že jak management, tak leadership jsou při vedení a řízení lidí legitimními nástroji, akorát je potřeba v jejich aplikování najít vhodný poměr. Management rozvíjí systém a je zpravidla více direktivní,

leadership pak především rozvíjí lidi z pohledu jejich identity, avšak u obou se tak děje s cílem doručovat výsledky. Nicméně, v době krize seisky vah mohou vychýlit.

Lze konstatovat, že postupy při boji o přežití organizace se ani po tisících letech principiálně nezměnily. Pokud se firma dostane do opravdové krize, velmi často musí aktuální vedení pryč od otěží. Podobný krok zpravidla dává smysl, poněvadž často právě ono vedení firmu do krize dostalo, byť ne vždy tomu tak je. Ať už formálně či nikoliv, do role krizového manažera vstupuje buďto externí profesionál, případně interní člověk.

Naprosto zásadní proměnnou krizového managementu je čas, kterého je téměř jistě málo. Jednat se musí rychle, leč promyšleně a zpravidla platí, že v takovémto klimatu není na leadership dostatek prostoru, jelikož ten z podstaty věci vyžaduje čas a trpělivost. V krizi se proto využívá mnohem více direktivy než za běžného chodu. Je rovněž potřeba přiznat, že zvládání krize je nesmírně psychicky, ale i fyzicky náročná disciplína. I z toho důvodu často pozoruji, že tolik zmiňovaný styl „hodného manažera“ se zvykne i v těch nejlepších podnicích transformovat na pořád slušného, byť více autoritativního šéfa.

Zároveň je nutné mít na paměti, že krizový manažer je stejně jako diktátor za dob římské republiky jen a pouze obyčejnou rolí pro neobyčejné situace. Určitě platí, že v takto náročné situaci podnik spíše tíhne k více centralizovanému rozhodování, už jen z důvodu rychlosti, efektivity či odstranění byrokracie. Když jsem tento názor zmínil na jedné z přednášek, někdo z publika vznesl argument, že krizový manažer přeci nemůže být ze všech nejchytřejší a o všem rozhodovat sám – což je naprosto legitimní

komentář. Centralizace rozhodování totiž může evokovat jakousi ignoraci názorů jiných, avšak v kvalitně vedeném krizovém managementu tomu tak není. Právě naopak, názory kompetentních lidí, již organizaci znají, jsou přesně to, co krizový manažer potřebuje jako sůl. Jak by i ne – to, že je někdo odborníkem na krizi, z něj ani náhodou nedělá odborníka na produkt a zákazníky dané firmy. Jediné co centralizace a direktiva v takovéto situaci přináší, je rychlost a v konečném důsledku i úsporu nákladů.

Mimochodem, není náhodou, že u větších firem využívajících divizionální organizační strukturu, která je poměrně nákladná, se v době krize alespoň dočasně mění kurz směrem k centralizaci. To samé platí taktéž u organizací, které experimentovaly s modelem dvou nejvyšších šéfů, již řídili podnik společně. Ve specifických situacích, jako je třeba enormní růst, může tato metoda přinést nějaké výhody, i když pravděpodobně jen krátkodobé,⁶² avšak z praxe plyne, že v období krize selhává⁶³ a spíše dává smysl, aby oteře vedení pevně uchopil jeden člověk.

Smyslem krizového manažera tudíž není disponovat patentem na pravdu, nýbrž jde daleko více o vytvoření hodnověrné vize a plánu, jak se z dané situace dostat. Svými rozhodnutími může pro podnik získat více času, avšak bez angažovanosti všech zúčastněných nemá šanci. Rovněž je příznačné, že kromě všech těchto oblastí musí být nejenom pro majitele, ale často i pro zbytek vedení jakousi jiskrou naděje.

62 LIASHKO, Maksym. The Pros and Cons of a Co-CEO Model. Online. Entrepreneur. 2022. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/leadership/the-pros-and-cons-of-the-co-ceo-model/428759>. [cit. 2025-05-01].

63 FEIGEN, Marc; JENKINS, Michael a WARENDH, Anton. Is It Time to Consider Co-CEOs? Online. Harvard Business Review. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/07/is-it-time-to-consider-co-ceos>. [cit. 2025-05-01].

Existuje vůbec demokratická firma?

Poslední oblastí, o níž chci mluvit, je demokracie ve firmách, a to nejenom v dobách krize. Občas totiž slyším, že standardní firma je především demokratickým zřízením, není mi však zcela jasné, jaká „vláda lidu“ má být v takovéto firmě uplatňována.

Pokud je tím myšleno, že vlastníci mohou hlasovat, přičemž váha jejich hlasů se stejně odvíjí od velikosti a typu podílu, tak dejme tomu. Stejně tak u akciových společností může kupříkladu správní rada odvolat nejvyššího ředitele. Přímoou demokracii jistě nalezneme i u všemožných typů hlasování, jež jsou spojeny třeba s výběrem místa pro firemní teambuilding, a v jistém smyslu taktéž u agilního vývoje. Ale že by ve standardním podniku zaměstnanci volili, kdo bude stát v čele společnosti? Nebo že by přehlasovali ředitele firmy ohledně rozhodnutí spojeného s výší hrubé marže? Nejspíše tomu tak nebude.

Daleko více mám pocit, že si lidé zaměňují demokracii s příjemným pracovním prostředím, kde jsou jejich názory vyslyšeny a mají svoji váhu. Jak bylo zmíněno, dobrý vedoucí pracovník se dle mého názoru snaží obklopit lidmi, již jsou v dané oblasti mnohem kovanější, než je on sám. Neváhá tudíž dát na jejich názor, zajímá se a klidně nechá tým hlasovat. Zároveň si je však vědom, že finální rozhodnutí, a rovněž i zodpovědnost s tím spojená, je na něm.

Může se rozhodnout tak, jak mu jeho tým radí, nebo zcela jinak, avšak jakkoliv celá situace dopadne, je si vědom, že odpovědnost za svá rozhodnutí nemůže přenést na ostatní. A s rolí vedoucího pracovníka

je nutně spjatá nemalá odpovědnost, přičemž je velmi neférové její tíhu přesouvat na své podřízené. Proto mám někdy pocit, že ohánění se slovem demokracie je spjato s obavou převzít odpovědnost.

Jak z mé praxe, tak z názorů různých odborníků⁶⁴ plyne, že standardní firma v žádném případě není primárně demokratickým zřízením, ale spíše hierarchickou organizací, se všemi výhodami i nevýhodami s tím spojenými.⁶⁵ Tím samozřejmě nechci říct, že prvky demokracie v podnicích nenajdeme, často právě naopak. Nicméně, hierarchické uspořádání firmám nikterak nebrání stát se úžasným místem pro práci, plným respektu, rozvoje a vhodného balancování jak managementu, tak leadershipu. Pokud se však vrátíme ke krizovému managementu, opět platí, že jakkoliv je v podniku snaha o jistou demokratizaci, krizové řízení ji nejspíše na nějakou dobu potlačí.

Jevhodné zde alespoň zmínit, že existují i názory apelující na minimalizaci hierarchického uspořádání ve firmách,⁶⁶ přičemž pár nejistých pokusů jsem měl možnost vidět i v praxi. Úvahu nad využitelností podobných přístupů nechám zcela na čtenáři, jelikož se jedná o zajímavý myšlenkový experiment. Dovolím si však k němu dodat dvě proměnné, jež by měly být zváženy.

Za prvé, jak si tyto „nehierarchické“ organizace dokážou poradit v krizi? Principy ověřené tisíci lety praxe nám jasně naznačují, že v krizi, v onom boji o přežití, v němž se rozhoduje o „osudu pacienta“, má vedení tendenci inklinovat k centralizaci. Za druhé, hierarchické zřízení lze

64 MINTZBERG, Henry. *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood - Cliffs: Prentice Hall, 1979. ISBN 0-13-853771-2.

65 HAMEL, Gary a BREEN, Bill. *The future of management*. Boston: Harvard Business Review Press, c2007. ISBN 978-1-4221-0250-3.

66 LALOUX, Frédéric. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker, 2014. ISBN 9782960133516

teoreticky eliminovat zrušením vedoucích rolí, jež jsou spjaté s formální mocí – *potestas*, vzpomínáte-li si na myšlenky Princepse Augusta. Avšak nezůstanou po odstranění oněch formálních rolí a struktur pořád hierarchie neformální, jež jsou rovněž založeny na moci, akorát na té osobní, tedy naše známe *auctoritas*? Lze tím pádem říct, že firmy jsou z lidské podstaty předurčeny k hierarchickému uspořádání? Nebo jen když jde do tuhého?

Principy zvládání krize

Krize zpravidla vyžaduje více direktivní a centralizované řízení v rukou kompetentního člověka. Plyne to jak z praxe v moderních podnicích, tak z principů, jež byly testovány po tisíciletí. Avšak ani období největší krize neznamená, že máme slevit ze svých hodnot a morálních zásad. Pokud něco takového zvládly civilizace tváří v tvář anihilaci, zvládnou to i představitelé firem čelící nedostatku hotovosti.

KAPITOLA VIII

**Firma musí růst
za jakoukoliv cenu**
– Alexandr Makedonský

Stagnace v obratu je prý naprostým selháním vedení podniku. Růst zkrátka musíte, jelikož se to přeci „tak dělá“, a navíc „všichni ostatní“ rostou. Je tedy opravdu osudem – ne-li dokonce povinností – každé firmy růst až do konce své existence? A nemůže náhodou bezhlavý růst paradoxně zapříčinit pád celé organizace? Pojďme toto téma otevřít spolu se zakladatelem nejrychleji rostoucího „startupu“ v dějinách.

Alexandr proti celému světu

Růst se musí za každou cenu – i takto by mohlo znít heslo proslulého Alexandra Makedonského, jehož fokus na nikdy nekončící expanzi říše až za hranici známého světa se stal legendárním. Dějiny si Alexandra pamatují především proto, že se již v pouhých dvaceti letech rozhodl bez jakéhokoliv respektu zaútočit na svého nesrovnatelně většího souseda, jímž byla mocná a do té doby obávaná Perská říše. Původním, respektive oficiálním plánem totiž bylo osvobodit řecká města od perského vlivu. Tento cíl byl bleskurychle splněn, avšak Alexandra nikterak neuspokojil, jelikož chtěl mnohem, ale mnohem víc.

Proto s armádou pokračoval dál, načež Persany k jejich nesmírnému překvapení opět porazil, následně pak osvobodil i Egypt, v němž ho vyhlásili za faraona a boha. Nezapomněl přitom založit i město a skromně jej pojmenovat Alexandrie. To mu ale nestačilo, ani zdaleka.

Dareos III, tehdejší perský vládce, mu zkusil diplomaticky nabídnout třetinu říše, avšak nic takového nepřicházelo v úvahu.⁶⁷ Alexandr totiž prahl po výrazně rozsáhlejší impériu. A tak válka pokračovala, načež záhy dosáhl dalšího nemožného vítězství a konečně se tak stal vládcem celé perské říše. Asi vás nijak zásadně nepřekvapí, že ani ta jeho hlad neutišila.

S myšlenkou, že dvě říše jsou více než jedna, vydal se Alexandr na výboje do dnešní Indie, kde opět zvítězil, avšak jeho věrná, leč unavená armáda odmítla pokračovat dál. Tato malá „pauza“ mu však rozhodně nezabránila v zahájení příprav na dobytí Arábie, nicméně k výpravě nakonec nedošlo,

67 Quintus Curtius Rufus. The History of Alexander the Great. Online. Archive.org. 2022. Dostupné z: <https://archive.org/details/quintus-curtius-rufus-english-pratt/page/n7/mode/2up>. [cit. 2025-03-29].

poněvadž Alexandr v Babylonu náhle zemřel.

Pro plné pochopení Alexandrových ambicí je potřeba se na celou situaci dívat v kontextu dané doby. S armádou totiž pronikl doslova až za geografické hranice známého a jeho konečným cílem mohlo dost dobře být ovládnutí celého známého světa za jakoukoliv cenu. Jinak řečeno, růst a jenom růst, nikoliv stabilita či prosperita, se alespoň z dnešního pohledu zdá býti tou nejsilnější Alexandrovou motivací, ať už vyvěrala z čehokoliv.

Nechci však zpochybňovat onu neskutečnou vůli, odvahu, schopnost inspirovat či jeho geniální válečnické myšlení. O tom však již bylo napsáno hodně. Na následujících stránkách nás bude daleko více zajímat právě samotná touha jít dál, růst a dosáhnout ještě víc, bez ohledu na všechno ostatní. A že se nám něco takového bude hodit, jelikož osobně znám několik moderních Alexandrů.

Svěřili byste firmu Alexandrovi?

Někdy na jaře roku 2023 jsem se měl potkat s majitelem středně velké personální agentury. Přišlo mi zvláštní, když navrhl, abychom se pro jednu nesešli u něj v kanceláři, nýbrž v restauraci na druhé straně města. Třebaže mě jeho požadavek překvapil, nepochyboval jsem, že má k takovému jednání dobrý důvod – a ten na sebe skutečně nenechal dlouho čekat.

Ukázalo se totiž, že pan majitel se cítil být jaksi nespokojen s ředitelem, jehož asi rok před naší schůzkou najal, s cílem předat vedení firmy dál, načež by se on sám mohl věnovat jiným projektům. Nejzajímavější na celé

této konverzaci kupodivu bylo, že nedokázal úplně exaktně pojmenovat, co přesně mu vadí, i přesto však tušil, že ne všechno klapě, jak má. Nicméně, onen ředitel doručoval solidní výsledky a po lidské stránce jej měli zaměstnanci taktéž vcelku rádi. Po více než hodinové konverzaci a jednom vystydlém steaku byla diagnóza nad slunce jasná – do vedení firmy si dosadil Alexandra.

Celý zádrhel tkvěl v tom, že majitel zmíněné agentury zadal onomu řediteli velmi jasný cíl – podnik stabilizovat, především z důvodu předchozího rychlého růstu, a zabezpečit na dalších pět let relativně stabilní zisk, bez zbytečného riskování. Čím dál tím více se však začalo projevovat, že nově dosazený ředitel buď to slovu „stabilita“ nerozuměl, nebo spíše rozumět nechtěl.

Značná část jeho kroků totiž byla někdy více, někdy méně, leč celkem pravidelně proti jasnému požadavku stability, který obdržel od samotného vlastníka. V největším nesouladu byla ředitelova evidentní trajektorie směrem k co největšímu růstu firmy, ať už z pohledu obratu, či počtu zaměstnanců. Jak se později ukázalo, toto rozhodnutí vedlo k výraznému poklesu ziskovosti.

Několik měsíců po naší konverzaci celá situace vykulminovala až do bodu, kdy byl pan majitel nucen ředitele odvolat a na jistý čas opět uchopit otěže řízení. Jediným zdůvodněním naprosté ignorace jeho požadavků ze strany onoho odvolaného šéfa byla odpověď – „*Růst se přeci musí.*“ Ve skutečnosti však tento ředitel evidentně sledoval především vlastní zájmy. Nejspíše se totiž jednalo o staré dobré zvyšování moci a dopaminu s tím spojeného, či budování osobní prestiže ve společenských kruzích.

Růst se musí

Šéf firmy sledující vlastní cíle je jedna věc, avšak často slychávám i od samotných majitelů, že růst se prostě musí a tečka. Vše, co jsem kdy v podnikové praxi viděl, hraje poměrně silně proti této hypotéze – respektive, spíše je špatně chápán význam slova „růst“. Podívejme se na tyto důvody podrobněji.

Za prvé, růst podniku, minimálně v kratším horizontu nemá ve zvyku být lineárním či snadno predikovatelným, zejména pak u menších a středních firem. Představte si to takto – pracujete dejme tomu jakožto OSVČ s tím, že máte perfektně vyladěnou efektivitu a možná jednoho až dva pomocníky na částečný úvazek. Váš obrat za rok je něco přes dva miliony a čistý zisk milion a půl. Pak se rozhodnete, že OSVČ přetransformujete na menší firmu, abyste se posunuli o level výš.

Tento scénář jsem viděl několikrát a v krátkodobém horizontu zpravidla vedl k výraznému poklesu ziskovosti, především kvůli vystřelení fixních nákladů. Můžete najednou potřebovat kanceláře, případně zaměstnávat lidi na plný úvazek, budete jinak danit zisk, pořídíte si nějaký software a hlavně váš drahocenný čas dedikujete i samotnému řízení firmy. Je tedy klidně možné, že v dalším roce obrat vystřelí na pět nebo i deset milionů, ale čistý zisk se propadne na milion.

Po nějakém čase však dojde ke stabilizaci, váš čistý zisk se bez potíží vyvihne na jednotky milionů a onen krátkodobý výpadek se vám bohatě vrátí, načež tento růstový cyklus znovu zopakujete. U toho všeho je akorát potřeba si uvědomit, že se zřejmě nebude jednat o lineární proces růstu.

Spíše si představte, že jste se vyšplhali na vrchol kopce, a v momentě, kdy načerpáte energii, zaměříte svoji pozornost na další, ještě vyšší kopec. Abyste se na něj ale dostali, musíte prvně sejít do údolí, čímž se na nějaký čas opět ocitnete níže.

Takový proces je naprosto přirozený, problém pak nastává hlavně v případě, kdy si představitelé firem neuvědomí, že toto údolí nemusí organizace zvládnout. Následně se celkem často dějí situace, jako je onen již tolikrát zmiňovaný nedostatek hotovosti, jelikož růst ji velmi rád vyčerpává. Typicky pak mají firmy vyfakturováno za miliony s dobou splatnosti měsíc, ale na účtu chybí peníze, fixní náklady nemají slitování, pozitíí je potřeba zaplatit mzdy a dodavatelé již nervózně klepou na dveře.

Druhým zajímavým jevem, který v praxi pozorují, je získávání uznání a společenského kreditu dle obratu firmy, přičemž na zisk se jaksi zapomíná. Zcela jistě existuje mnoho racionálních důvodů, kdy je po určitou dobu výhodné ziskovost tolik neřešit a prodávat „všechno všem“. Takové jednání může být velmi rozumné třeba u krizového managementu, u startupů, u cílení na výnosy z rozsahu nebo právě v případě plánování rychlého růstu.

Potíže se pak mohou objevit především v situacích, kdy racionální uvažování vystřídá myšlení „na Alexandra“, případně se prostě něco nepovede. Ze světoznámých podniků mohu zmínit případ firmy Maytag, jež měla v osmdesátých letech tržby na úrovni necelých sedm set milionů dolarů, a po obrovském tlaku na růst se jí povedlo za dekádu dosáhnout na tržby kolem tří a půl miliardy. Odvrácenou stranou mince tohoto fantastického růstu však zůstává, že ziskovost následně klesla z osmi až

dvanácti procent pod jedno procento.⁶⁸

Častým myšlenkovým pochodem totiž bývá, že je přece lepší mít deset procent zisku ze stamilionového obratu než padesát procent z deseti milionů. Což je samozřejmě pravda – pokud tedy započítáme jistá rizika spojená s větší firmou. Spíše ale toto téma zmiňuji, protože jsem nejednou viděl scénáře, kdy vyšší obrat dokonce vedl k poklesu zisku, a to i v absolutní výši. V této souvislosti si vždy vybavím příklad majitelky konzultační agentury, jež po patnácti letech podnikání kompletně překopala firemní strategii. Výsledkem bylo propuštění většiny zaměstnanců a bezmála dvojnásobný zisk.

Třetí oblastí, kterou chci zmínit, je poměrně častý předpoklad, že růst tržeb je jediným možným způsobem, jak zvýšit zisk. Pokud zjednodušeně uvažujeme o výpočtu zisku jakožto o rozdílu mezi tržbami a náklady, tak logicky musí platit, že zisk lze zvýšit nejenom růstem tržeb, ale i snížením nákladů, ať už v procentuálním, či absolutním vyjádření. Z nějakého důvodu však v praxi pozoruji jakýsi zakořeněný předpoklad, že náklady nijak výrazně snižovat nelze, leda tak v krizi, případně je zde přítomna negativní asociace s hromadným propouštěním.

Vzpomínám si na firmu působící v odvětví vývoje a taktéž výroby velmi specifických očních preparátů. Byla dominantním hráčem, avšak na velmi malém trhu, a to i v globálním měřítku. Její ředitel se poměrně dlouho zabýval otázkou, jak růst dál a vlastně jediným způsobem byl vstup do více či méně odlišného odvětví, jelikož v onom úzkém segmentu již nebyl na výraznější akce prostor. Zároveň si však dobře uvědomoval, že ziskovost by pravděpodobně na delší dobu klesla, poněvadž jejich dominantní

68 O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

postavení a obrovská expertíza v onom segmentu jim zabezpečovaly značnou hrubou marží.

Vcelku zřejmým krokem bylo zeptat se majitelů, co vlastně chtějí oni. Jejich odpověď byla jasná – stabilní a pokud možno i rostoucí zisk bez zbytečného riskování, optimálně v byznysu, jemuž rozumějí, přičemž výše tržeb pro ně nehraje roli. Řešením této zapeklité situace bylo setrvání v segmentu, v němž již dominovali, což nutně znamenalo jen mírný růst tržeb. A zisk? Ten se nakonec v průběhu několika následujících let zvýšil dohromady o zhruba čtyřicet procent. Důvodem však nebyly vyšší tržby, u nichž tolik prostoru zkrátka nebylo, nýbrž soustředění se na pečlivou implementaci principů neustálého zlepšování, lean six sigma metod a obecně kaizen filozofie, což vedlo k značnému zvýšení efektivity a následnému poklesu nákladů.

V dnešní době se tento podnik zaměřuje na co možná největší automatizaci a majitelé jsou spokojeni s tím, jaký zisk firma generuje. Místo tlaku na další růst se raději přesunuli k budování nových společností v jiných oblastech, přičemž k tomu využili mimo jiné i onoho ředitele, jenž evidentně zvládl dostat původní organizaci na vrchol kopce a zároveň se oprostil od nutkání jít dál.

Čtvrtou oblastí, která se v praxi ukazuje býti významnou, je uvažování nad růstem v širším smyslu než jenom pomocí úzkého pohledu na tržby, náklady či zisk. Historicky jsem potkal několik majitelů firem, již došli k názoru, že jsou vlastně spokojeni s tím, jak firma vypadá, a chtěli by ji především zakonzervovat tak, jak je, přičemž by dlouhodobě rostla zhruba o inflaci. Nemusí se nutně jednat o špatný nápad, zároveň však

chci dodat, že takto uměle vyvolaná stagnace může vést k firemnímu klimatu prosáklému nudou, což je kolikrát nejlepšší cesta k poklesu – a že jsem si tuto zkušenost měl možnost bolestivě otestovat i na vlastní kůži.

Mojí chybou tehdy bylo neuvažování nad růstem v širším kontextu. Ano, firma mohla být z pohledu tržeb očištěných o inflaci víceméně zakonzervována a generovat slušný zisk, nicméně lidé v ní měli dostat jasnou vizi a smysl, jež by následovali. Mohlo se jednat o cokoliv – tlak na zlepšení spokojenosti zákazníka, požadavky na inovace, vzdělávání, kultivace firemní kultury, lepší efektivita nebo něco zcela jiného, co by pracovníkům vytyčilo jasný směr. Prostě a jednoduše, klíčem k úspěchu nakonec přeci jenom byl tlak na růst, akorát ne ve smyslu obratu, ale právě v oněch zmíněných oblastech.

Vrátíme-li se o pár tisíc let zpátky k Alexandrovi, tak je poměrně zřejmé, že jeho stylem rozhodně bylo tlačit na růst, respektive na zvětšování velikosti impéria, a to za jakoukoliv cenu. Jak již víme, takovýchto Alexandrů najdeme i v dnešní době celkem dost, ať už v majitelských, či řídicích rolích.

Předložil jsem několik důvodů, proč tento přístup nemusí být vždy optimální, zejména z pohledu ziskovosti, stability a někdy i samotného přežití firmy. Avšak záleží na tom? Je vůbec smyslem podniku tvorba zisku? A jaký podíl má při rozhodování o osudu firmy rozum a jaký srdce?

Jaký to má vlastně smysl?

Jaký je vlastně smysl existence firmy? Zákon nám říká, že podnikání je

soustavná činnost za účelem dosažení zisku.⁶⁹ Ekonomická teorie jde ještě dál a soustřeďuje se nejenom na dosahování zisku, ale zdůrazňuje i jeho maximalizaci.

Než se však ponoříme hlouběji, je potřeba zmínit jednu zásadní myšlenku – zisk je nesmírně důležitý a bez něj podnikání zpravidla dlouho nevydrží. Nicméně, je právě ona maximalizace zisku opravdu tím hlavním smyslem existence firmy? Drtivá většina majitelů, které znám, by jistě řekla, že zisk je pro ně zcela pochopitelně důležitý. Zároveň jsem v praxi viděl takové množství rozhodnutí, jež sice vedla k zisku, nikoliv však k jeho maximalizaci, že se nemohu s onou ekonomickou teorií ztotožnit.

Některá rozhodnutí byla třeba o tolikrát zmiňovaném tlaku na růst, a s tím souvisejícím pocitem moci, ačkoliv vlastníci dobře věděli, že se nejedná o „ekonomicky racionální“ chování. U jiných šlo o osobní hodnoty – kupříkladu rozhodnutí majitele postavit novou výrobní halu na výrazně dražším pozemku, protože nechtěl poškodit místní biotop, byť povolení od úřadů by nejspíše dostal. Stejně tak možná sami znáte podnikatele držící se určitého byznysu kvůli osobní prestiži či pocitu sounáležitosti s nějakou sociální skupinou. Znam dokonce člověka, jemuž podnikání generuje spíše skromnější zisky, a kdyby se zaměstnal, příjem by mu citelně vzrostl, ale ten pocit svobody, který mu firma dává, je pro něj nad jakékoliv peníze.

Jinak řečeno, všichni tito majitelé firem mají – ať už vědomě či nikoliv – jiný podnikatelský smysl a vizi než pouhou maximalizaci zisku, což je naprosto v pořádku. Jsme lidské bytosti, ne chodící kalkulačky, čímž se však nesnažím říct, že by ekonomická teorie neměla své využití. Právě

69 ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 7. 2. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

naopak, nastavuje nám velmi hodnotné zrcadlo v tom, jak by podnik mohl vypadat, kdybychom se chovali čistě racionálně, přičemž onen rozdíl mezi maximálním a dosaženým ziskem je pak cena, jež platíme za naplňování námi vytyčeného smyslu.

Jaký je tedy vztah mezi smyslem a ziskem? Často se na přednáškách ptám, koho smyslem života je dýchání – a zatím se snad ještě nikdo nepřihlásil. I přesto je nám všem jasné, že kyslík je zcela klíčový a kdovíjak dlouho si bez něj nepožijeme. U zisku je situace podobná – je nesmírně důležitý, bez něj se firma daleko nedostane a zpravidla tak ani nenaplní smysl, pro nějž byla založena. Čistokrevnou maximalizaci zisku tudíž v praxi opravdu často nevidám, minimálně ne u malých a středních podniků.

Poslední důležitou myšlenkou na toto téma je – a to především u oněch malých a středních firem – aby si vlastníci sami zvědomili, co od organizace opravdu chtějí. Jaký má pro ně osobně existence podniku smysl? Kam by měl v budoucnosti směřovat? Avšak pozor, zde je důležité si ujasnit, že není řeč o smyslu a vizi firmy jakožto celku, ale o tom, co chtějí majitelé ze svého subjektivního pohledu.

Velmi doporučuji, aby si vlastníci firem toto všechno zcela vědomě a upřímně promysleli. Až se tak stane, je klíčové o těchto skutečnostech alespoň v základu obeznámit člověka, jenž firmu řídí. Jak jinak má pak ředitel podniku vědět, kterou cestou se vydat, nezná-li ani směr? Má maximalizovat zisk? Tlačit primárně na růst? Udržet stabilitu? Případně nějak tvořit synergie s jinými firmami, v nichž vlastníci figurují? Podniková strategie je zodpovědností šéfa, nicméně stejně tak je zodpovědností majitelů, aby klidně jen v tom nejnutnějším minimu, avšak zcela jasně

komunikovali, co od firmy jako takové očekávají.

Pochopitelně, nastavení smyslu a vize podniku, jež jsou pak dostupné jak interním zaměstnancům, tak veřejnosti, je něco jiného, byť neméně důležitého. Již z předchozích kapitol víme, že úspěšné podniky, které existují opravdu dlouho, mají společnou jednu věc – mění sice majitele, systém i strategie, avšak jejich smysl, hodnoty a vize se v čase modifikují jen velmi zřídka.⁷⁰

Tak nebo tak, Alexandrovi se možná podařilo sáhnout si na nesmrtelnost v kontextu osobní slávy, a třeba dosáhl i zcela nevídaného růstu impéria, nikoliv však jeho stability. Nově vzniklá říše se totiž po jeho smrti rozpadla takřka okamžitě.

Princip růstu

Alexandr dodnes zůstává fascinujícím příkladem vůdcovství a nesmírné vůle. Nikdy se nedozvíme, co všechno mohl dokázat, kdyby žil déle, a rovněž není cílem této kapitoly jakkoliv jeho činy hodnotit. Především mi šlo o apel na skutečnost, že v podnikové praxi lze celkem běžně pozorovat tento „Alexandrov syndrom“ se všemi jeho klady i zápory. S vhodnou péčí se může jednat o neuvěřitelný zdroj růstu firmy. A stejně tak i jeho zkázy.

70 COLLINS, Jim. Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All. První vydání Harper Business; Illustrated edition, 2011. ISBN 978-0062120991.

KAPITOLA IX

Výsledek je to, co se počítá
– Gallienus

Je váš podnik zaměřen spíše na snahu, nebo klade důraz především na výsledky? A dává vůbec smysl výsledky měřit? Pokud ano, lze samotné měření provést nějakou rozumnou formou, jež neodradí všechny zúčastněné? A co s člověkem, který doručuje skvělé výsledky, avšak do firemního prostředí jaksi nezapadá? Znamená to, že jsou i důležitější věci, nežli výsledky samotné? Pojďme si toto téma rozebrat s člověkem, jenž navždy redefinoval pohled na to, co se doopravdy počítá, jen aby svoji říši zachránil.

Meritokracie jakožto poslední možnost záchrany

Jméno Gallienus již v dnešní době není kdovíjak známé a rozhodně nerezonuje způsobem, jako jiné osobnosti na stránkách této knížky. I přesto si zaslouží zmínku, a to nemalou. Gallienus totiž vládl Římské říši v nesmírně bouřlivém třetím století našeho letopočtu, plném nestability, občanských válek, útoků zvenčí, inflace, ale i nekonečných epidemií a změny klimatu. I přes řadu katastrof se dokázal udržet u moci výrazně déle než drtivá většina jeho kolegů v daném období, a to nejspíše právě díky reformám, jimiž však rozhodně nepotěšil valnou většinu aristokracie.

Zde je potřeba udělat krok zpátky a vnést trochu více světla do složitého politicko-vojenského systému říše. Jak v době republiky, tak i za dob raného císařství platilo, že pokud se nějaký, řekněme, aristokrat, respektive senátor, chtěl ucházet o nejvyšší politické funkce, zpravidla musel mít nějakou vojenskou zkušenost. Vzhledem k tomu, že válka byla v DNA Římanů, dávalo podobné pravidlo smysl. Tím pádem měla většina aristokratů, často ze starých a vážených rodů, zpravidla docela rozumnou představu o velení vojskům, leč je potřeba dodat, že tento systém rozhodně nebyl dokonalý, avšak celkem fungoval.

Nicméně, v krizovém období třetího století potřeboval Gallienus mnohem více, než jen průměrné velitele, kteří se k vrcholnému velení dostávali prostě proto, že pocházeli z aristokratických kruhů. Právě z toho důvodu podnikl krok, který se z dnešního pohledu zdá být naprosto logickým, avšak zároveň jím otrásl staletími tradic.

Zavedl totiž pravidlo, že velitelé se budou vybírat dle jejich schopností a výsledků, bez jakéhokoliv ohledu na předky či rodovou linii. Dokonce lze říct, že aristokracii de facto kompletně odstavil od možnosti velení, pravděpodobně doufajíc, že se sníží intenzita občanských válek, jež často vznikaly právě kvůli lokálním velitelům, snažících se o strhnutí veškeré moci do vlastních rukou. Asi není potřeba dodávat, že Gallienus nebyl v nejvyšších kruzích (z nichž sám pocházel) díky svému meritokratickému přístupu kdovíjak populární.

Mimochodem, slovo „meritokracie“ sice vychází z kombinace latiny a řečtiny, avšak v antice samo o sobě neexistovalo, poněvadž se jedná o moderní pojem.⁷¹ Nicméně, i přesto je trefné, protože doslova znamená něco jako „vláda na základě zásluh“, což by se Gallienovi jistě velmi zamlouvalo.

Každopádně, jaký efekt mělo toto rozhodnutí zaměřit se především na výsledky? Nejspíše na poměrně dlouhou dobu říši zachránilo a oddálilo tím její zánik, jelikož se díky němu dostali k vládě opravdu kompetentní vládci, téměř výlučně velmi nízkého původu. Nutno však dodat, že Gallienus pravděpodobně nebyl nikterak velkým vizionářem, jenž by takovýto spád událostí předpovídal. Spíše se zdá, že prostě jednal, jak v dané situaci nejlépe mohl, aby jak on, tak říše přežili alespoň následující léta.

71 Young, Michael. "The Rise of the Meritocracy." *The Rise of the Meritocracy*, Routledge, 2017.

Kultura orientovaná na výsledky

Je kultura ve vašem podniku orientována spíše na snahu nebo na výsledky? Pokud není zcela jasné, co touto otázkou sleduji, můžeme se podívat na příklad středně velké vývojářské firmy, s jejíž nově nastoupivším ředitelem jsem měl možnost se potkat těsně po konci pandemie.

Hned ze začátku je potřeba říct, že ona firma byla již tehdy v solidní kondici a generovala rozumný zisk, byť jak se ukázalo později, měla i na víc. Určitě bylo výhodné, že v organizaci panovala jakási „dříčská“ atmosféra, leč je pravdou, že oceňovala zejména přepracované lidi, kteří byli v kanceláři od rána do večera. Nejlépe lze toto tvrzení demonstrovat na příkladu, kdy si nový ředitel vyžádal report vytíženosti zaměstnanců. Oba jsme se jen nevěřícně přehrabávali daty, ze kterých zcela jasně plynulo, že nemalé procento z nich má odpracováno někdy i tři sta hodin měsíčně, přičemž pod dvě stě se prý jednalo o ostudu.

Odvrácenou stranou této na první pohled dobře fungující firmy totiž bylo, že ona dřina byla spojena výlučně s počtem hodin, nikoliv s výsledky. Počet hodin byl dokonce jediným reálně sledovaným parametrem výkonnosti a odměn. A poněvadž alespoň z mé zkušenosti jednoznačně plyne, že lidé vám doručí přesně to, co měříte, není tudíž překvapením, že v tomto případě zaměstnanci maximalizovali právě počet hodin.

Oběma nám bylo nad slunce jasné, že takové vytížení se musí někde projevit. A že se i projevilo. Vyhoření, nemoci, nulový osobní život, vysoká fluktuace, šílené mzdové náklady – dokážete si představit. Na druhou stranu, nechci, aby kultura dané organizace vyzněla jakožto vyložene

toxická, protože jedním z hlavních důvodů, jež zaměstnance přes všechny nesnáze v podniku držel, byl právě skvělý kolektiv.

Nový ředitel ovšem hodlal všechnu tuto „kulturu neefektivnosti“, jak ji sám nazval, rozdupat na prach, s cílem zlepšit pracovní podmínky lidí, snížit náklady a stejně tak i fluktuaci, zároveň však s mnohem lepšími výsledky. Pozitivem na celé situaci bylo, že samotné řešení bylo nasnadě – jednoznačný fokus na výsledky, nikoliv na počet odseděných hodin v kanceláři.

Nebudu zde opětovně rozvádět principy managementu změny, které již dobře známe z předchozích kapitol. Jen dodám, že pan ředitel opravdu vytvořil vizi zaměřenou na výrazné zlepšení pracovních podmínek pro lidi. Důrazně odmítal, aby si nadále takto ničili jak fyzické, tak duševní zdraví, přičemž se z jeho strany nejednalo pouze o jakési prázdné fráze, jelikož byl sám této myšlence zcela oddán. Díky jeho nikdy nekončící autenticitě mu zaměstnanci tuto filosofii nakonec uvěřili.

Vedli jsme pak zajímavou diskusi, jestli může vize podobného ražení opravdu pomoci i u takto zásadní transformace, načež jsem mu ukázal, že stejný přístup fungoval i v jiných podnicích. Kupříkladu, když Paul O'Neill převzal firmu Alcoa vyrábějící hliník, tak se ke zděšení investorů rozhodl, že hlavním cílem nebude zisk, ale bezpečnost pracovníků. Díky této vizi však O'Neill dokázal naprosto reorganizovat celou firmu a významně zlepšit nejenom samotnou bezpečnost, ale rovněž i její finanční výsledky.⁷²

Tak nebo tak, po několika měsících se panu řediteli změna povedla a lidé byli čím dál tím více ochotni zaměřovat se především na výsledky, nikoliv na počet hodin. Pochopitelně, transformovat se musel i celý

72 Paul H. O'Neill. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pauloneilllegacy.com/>. [cit. 2025-04-14].

systém výpočtu mezd, který již nadále neodměňoval vysoké počty hodin, nýbrž právě výsledky.

S odstupem několika let mohu konstatovat i jiné zajímavé dopady. Fluktuace se v čase opravdu výrazně snížila, byť pravdou zůstává, že těsně po samotné transformaci necelá pětina zaměstnanců odešla, případně odejít musela, neboť dle jejich názoru se mělo více cenit snahy nežli výsledků.

Dalším efektem bylo jak snížení počtu odpracovaných hodin, tak i mzdových nákladů. K těm je však potřeba dodat, že se snížily zejména v poměru k tržbám, nikoliv v absolutní hodnotě. Důvodem je, že se stejnými pracovníky dokázala firma udělat více a být efektivnější, což vedlo k nárustu tržeb, avšak lidé si zachovali mzdu, na níž byli zvyklí. V přepočtu na hodinu si dokonce vydělali téměř dvojnásobek.

Zajímavým efektem, jenž z této nové kultury zaměřené na výsledky přirozeně vyplynul, byla spokojenost lidí s faktem, že jsou měřeni. Jak by i ne, jejich mzda z nemalé části závisela od kvalitního systému metrik. Důsledkem, který mě osobně v další spolupráci nejvíce pomohl, byla s tím spojená obrovská hromada dat, díky nimž jsme zlepšili řadu procesů a udělali systém ještě spravedlivějším.

Zároveň však je potřeba dodat, že mzda výrazněji závislá na výsledcích stejně tak přináší i jisté výzvy. Abych pravdu řekl, taktéž v týmech, jež jsem vedl, tomu nebylo jinak. V podobném nastavení totiž lidé přirozeně tíhnou k aktivitám, které přímo souvisejí s krátkodobými výsledky. Nebylo nikterak jednoduché v takto nastaveném systému odměňování zaměřit pozornost týmu na dlouhodobé projekty, jejichž výsledky se kolikrát

dostavily klidně až za rok.

Zmíněný příklad oné technologické firmy sice skončil úspěšně, avšak často tomu tak není. Smutným příkladem nechť je můj dobrý známý, jenž pracuje ve velkém korporátu, dle objektivních metrik doručuje nadstandardní výsledky, a i přesto nedostal povýšení na pozici ředitele divize. V tichosti mu bylo sděleno, že nehledě na výsledky musí ještě pět let počkat, aby dosáhl alespoň podobného věku, v jakém jsou i ostatní ředitelé, jinak by prý jeho kariérní postup mohl působit neférově pro ty, kteří jsou v organizaci řadu let. Názor na povyšování dle odžitých let v podniku bez ohledu na doručené výsledky nechám na čtenáři.

Bariéry přechodu na výsledky orientovanou kulturu

Je celkem fascinující pozorovat, nakolik rozdílné reakce dokáže vyvolat jenom samotná představa kultury zaměřené na výsledky. Jakmile tuto vizi nastíním majitelům či ředitelům podniků, cítím z jejich strany převážně zájem, případně rovnou dotazy, co konkrétně je potřeba udělat, aby i jejich organizace vnesla více takovéhoho přístupu do každodenní praxe. Naopak, jen co toto téma otevřu se zbytkem firmy, nemalá část přítomných lehce pobledne, leč v žádném případě zde nechci paušalizovat.

Položme si ale onu zásadní otázku – jak moc je náročné podobnou kulturu, nebo alespoň některé její střípky, zavést v podnicích, v nichž historicky převládal spíše fokus na snahu či počet odpracovaných let

nežli na výsledky? Abych byl upřímný, nejedná o snadný úkol, zejména v případě, kdy se firma nenachází v krizovém období, v němž lze podobné změny zavádět snadněji.

Důvodů pro odmítání tohoto přístupu je nepřeberné množství, avšak zmíním alespoň ty, jimž jsem sám nejčastěji čelil. Prvotní reakcí zpravidla bývá nějaká variace věty „*To je příliš tvrdý přístup*“, avšak za těmito slovy se nejspíše schovává něco mnohem hlubšího. Když jsem kupříkladu onen princip zaváděl do týmů, které jsem převzal, tak se nevyhnutelně objevila obava typu „*Co když to nezvládnou?*“, a to především v situacích, kdy byla na výsledek navázána i nemalá část mzdy. Obavy jsou naprosto přirozené a nenechte se mýlit, budou se vyskytovat i u velmi kompetentních lidí, kteří objektivně svoji práci dělají perfektně. Obavy však ze své podstaty racionální nejsou, a proto je k nim potřeba tak i přistupovat.

Dalším argumentem bránícím v přechodu na kulturu výsledků je poměrně častá představa, že se tím zničí dosavadní příjemná atmosféra v organizaci. V tomto tvrzení, tak jako vesměs ve všech, může být zrnko pravdy. Zažil jsem úsměvnou situaci, kdy zaměstnanci de facto tvrdili, že pokud se něco takového zavede, už nebudou mít v práci čas na několikahodinové konverzace o osobním životě s kolegy. Uznávám, že tato filozofie opravdu může podobné chování vymýtit, přičemž nechám čistě na vás, jestli je to dobře nebo špatně.

Na druhou stranu, jak již bylo zmíněno, lidé mohou ztratit fokus na strategičtější témata, jejichž dopad se projeví až za delší dobu, a proto se kolikrát zaměřují především na aktivity, jež se odzrcadlí v příští výplatě. Avšak obecně vzato, minimálně moje subjektivní zkušenost říká, že tato

filozofie vztahy spíše zlepšuje, a to zejména díky své férovosti – pokud je samozřejmě zavedena správně.

Rovněž platí, že kultura zaměřená na výsledky není pro všechny a při její implementaci skutečně může dojít k nemalému odchodu lidí, kteří s tímto přístupem nejsou hodnotově sladění. V praxi se nejedná o nic nezvládnutelného, avšak je potřeba s tím dopředu počítat. Z toho důvodu představitelům firem rovnou říkám, aby měli připravené zdroje pro nábor, jenž bude téměř určitě nutné zintenzivnit.

Mimochodem, v delším období je z pohledu akvizice nových talentů vhodné s trhem práce tuto filozofii jasně a zřetelně komunikovat. Selektace lidí totiž začíná dávno před pohovorem, a proto je mnohem efektivnější co nejrychleji odradit lidi, pro které vaše organizace zkrátka není vhodným místem, a zároveň jako magnet přitáhnout ty, kteří kulturu zaměřenou na výsledky ocení.

Měřit či neměřit?

Měření výsledků může být jak skvělým pomocníkem, tak strašlivým pánem. Začněme proto u dvou nejčastějších nešvarů, které kolikrát zcela podrývají legitimitu jakéhokoliv měření, a není se pak čemu divit, když zaměstnanci na podobné nápady zanevrou.

Prvním z těchto neduhů je měření zcela nerelevantních ukazatelů. Příkladem nechť je call centrum, ve kterém měli telefonisté jakožto primární cíl maximalizaci počtu vytočených čísel z databáze. Jednoho dne se pak vedení detailněji podívalo na data a zůstalo velice zaražené

skutečností, že před koncem každého měsíce přibilo značné množství vytočených a okamžitě zrušených hovorů. Cíl však byl splněn. Do této kategorie by docela dobře mohl patřit i zmiňovaný počet odpracovaných hodin.

Avšak nechápejte mě špatně, samotné metriky jsou naprosto logické a data z nich lze skvěle využít. Problém nastává spíše v situacích, když je zvolíte za primární, ne-li dokonce jediné indikátory výkonu, jež by měly hodnověrně odrážet doručené výsledky. Zde prostě velmi trefně platí tvrzení, že lidé vám pak doručí přesně to, co měříte – v dobrém i zlém.

Každopádně, v uvedeném případě měli zaměstnanci výsledek, jakkoliv špatně definovaný, víceméně ve svých rukou. Mnohem větší frustraci způsobují situace, kdy tomu tak úplně není. Příkladem ať je můj známý, jenž pracoval na hlavní pracovní poměr v roli servisního technika. Jeho mzda z nemalé části závisela na počtu servisů za měsíc, avšak problém byl, že někdy měl práce dost, nicméně jindy téměř žádnou, což mu způsobovalo nemalé turbulence v osobních financích. Prostě a jednoduše, i přesto, že by rád pracoval a dělal více servisů, tak nemohl. Situace by samozřejmě byla bývala zcela odlišná, kdyby se jednalo o živnostníka s vícero dodavateli servisních zakázek, avšak zde šlo o klasického zaměstnance. Naštěstí, systém jako takový se nakonec od základu překopal, načež odměňoval především dobře odvedenou práci a stejně tak spokojenost zákazníka, avšak o tom až za chvíli.

Ještě předtím se ale podívejme na druhý neduh, jímž je ignorace podstatných okolností výrazně měnících pravidla hry. Dosti smutný příběh mi vyprávěla kandidátka, kterou jsem jednou pozval na pohovor.

Pracovala pro velkou firmu, přičemž náplní její práce bylo vyhledávat a oslovovat potenciální talenty pro různé oblasti byznysu, přičemž disponovala balíčkem technologií, jež byly pro tuto roli asi stejně důležité jako sekera či pilka pro dřevorubce. Jednoho dne jí však na ony softwarové nástroje z ničeho nic vypršela licence, a od toho momentu k nim již neměla přístup, což samotnou práci výrazně zpomalovalo. Poněvadž se bavíme o firmě, v níž platilo, že jedna ruka neví, co dělá ta druhá, tak smlouvu jaksi nikdo neměl čas obnovit, leč rozpočet schválený byl, a ona sama v tomto ohledu nic dělat nemohla, leda tak jít za svým nadřízeným pro radu.

Manažer však této pracovníci řekl, že situaci chápe, nicméně nemá kapacitu s tím cokoli dělat, byť čas na její kritiku s odůvodněním, že nedoručuje požadované výsledky, si vždy našel. Popravdě, byl jsem k tomuto příběhu malinko skeptický, nicméně danému manažerovi jsem stejně chtěl zatelefonovat kvůli referencím na onu kandidátku. Světe div se, vše potvrdil a hrdě dodal, že on z výsledků nikdy neslevuje, protože takový je přece smysl jeho práce.

Celá iniciativa vedoucí k měření výsledků se může takto jednoduše obrátit naruby, načež se z ní stane akorát tak zdroj frustrace, problémů a demoralizace. Měření je totiž skvělý pomocník, ale opravdu špatný pán. Jakkoliv dobře je kvantifikace výsledků nastavena, vždy je potřeba brát v úvahu kontext a okolnosti.

Nechápejte mě ale špatně, určitě doporučuji, aby se i v této nepředvídatelné situaci data měřila a zaznamenávala. Proč by i ne, zejména v takovémto případě se jedná o cenný zdroj dat, jasné

poukazující na důsledky, jež plynou z přehlédnutí termínu vypršení oné smlouvy. To však samozřejmě neznamena, že by měla být sankcionovaná i samotná pracovnice, které se objektivně změnily podmínky, a prodloužení smlouvy zkrátka nebylo v její kompetenci. Právě takovéto kritické situace však často velmi pečlivě prověří kvalitu vedoucích pracovníků.

Má tedy vůbec smysl něco měřit? Ano, měření má velký smysl, je ale potřeba zabezpečit, aby potenciální přínosy vnímalo nejenom vedení, ale i zbytek organizace. Pojďme se tedy podívat na ty největší benefity.

Prvním důvodem je, že disponujete-li daty, dokážete zlepšovat procesy a obecně prostředí v organizaci. Bez dat totiž jen těžko identifikujete úzké místo, leda tak pocitově, natož pak přínos samotného zlepšení.

Bezpochyby platí, že u procesu, jako je třeba přebírání pošty na recepci, asi nebudete potřebovat hromadu dat. Avšak u komplexnějších procesů, jako je například zlepšení prodeje nebo zefektivnění náboru, vám mohu garantovat, že bez dat jste nahraní. Nezpochybnuji, že nakonec naleznete to správné řešení, nejspíše však metodou pokus-omyl, respektive lépe řečeno pocit-omyl. Díky měření nabízím možnost čistého zásahu na první výstřel.

Druhou oblastí je „předpovídání budoucnosti“ a s tím spojené plánování. Zůstanu-li u jednoduše představitelných příkladů z oblasti obchodu či náboru, tak naprosto standardní zadání, jež pravidelně řeším, si můžete představit následovně – vedení firmy mi sdělí, že v nějaké lokalitě potřebují obsadit dejme tomu padesát vývojářských pozic. Zpravidla mi pak položí otázku, co se musí stát, aby bylo cíle dosaženo?

Mojí první reakcí je nejčastěji žádost o přístup k historickým datům,

zejména pokud již v minulosti podobné pozice obsazovali. Díky nim následně dokážu namodelovat celý trychtýř obsahující kupříkladu počet talentů, které je nutno oslovit, a stejně tak i počet lidí, již je potřeba mít v každé fázi výběrového procesu, aby bylo dosaženo cíle. Zpravidla taktéž vím, do kdy je potřeba všechny pozice obsadit, načež vytvořím tabulku obsahující informaci o tom, jaké konkrétní výsledky je nutno doručit třeba na týdenní bázi, aby za půl roku oněch padesát lidí sedělo v kanceláři. Plán takto podložený daty už má svoji váhu.

Pochopitelně, snadno může nastat situace, kdy firma obsazuje některé pozice poprvé, avšak i zde je kolikrát docela dobře možné využít data z alespoň rámcově podobných pozic. Neměří-li se však nic a data zcela chybějí, tak nastává problém, jenž se sice vyřešit dá, nicméně odhad budoucnosti nebude natolik přesný.

Suma sumárum, díky datům lze objektivně, leč samozřejmě nikdy ne dokonale, předpovědět budoucnost. Je pak úplně jedno, jestli se bavíme o náboru či o prodejním cíli ve výši padesáti milionů za rok. Data zabezpečí, že si vytvoříte docela rozumný plán, který alespoň v mé praxi vždy předčil „pocitologii“.

Třetím, opět velmi zásadním důvodem k měření je spravedlnost. Tím je myšleno, že ať už povyšování či odměňování, případně jakékoliv další benefity, mají být úzce spjatý s měřitelnými výsledky, nikoliv se subjektivními pocity a sympatiemi manažera. Potkal jsem dokonce i firmy, jež výsledky lidí zveřejňovaly tak, aby byly dostupné a viditelné pro všechny ostatní spolupracovníky. O to více však platí, že je podstatné měřit správnou metriku a brát v potaz kontext, jinak může být výsledkem

pravý opak spravedlnosti.

Na druhou stranu, je potřeba si přiznat, že ne všichni v organizaci spravedlnost chtějí. Ve firmách se mohou nacházet lidé, kteří již dobře vědí, jak opatrně našlapovat ve stínech takovým způsobem, aby za minimální snahu dostávali maximální možnou odměnu. Právě zde pak platí, že vhodné měření vnese světlo do jejich každodenní agendy a buďto se pak odhalí, že až takoví dříči to přeci jenom nejsou, nebo zkrátka začnou pracovat tvrději.

Všiml jsem si, že především tato skupina relativně často reaguje na myšlenku měření slovy „*Vy nám snad nevěříte!?*“, načež se ti opravdu tvrdě pracující kolikrát jen usmívají, jelikož dobře vědí, jak se věci mají. Avšak není tomu tak vždy. Zejména když má někdo špatnou zkušenost z minulosti, kdy musel čelit oněm neduhům v měření, které jsme si popsali na předchozích stránkách. Pak se opravdu není čemu divit a vedení bude muset dokázat, že tentokrát to bude vypadat jinak.

Posledním důvodem, o němž se moc nemluví, je jakési bezpečí na úrovni týmu. Vždy, když jsem stál v čele nějakého týmu, se alespoň jednou přihodilo, že jiné oddělení, ať už z důvodu vlastní frustrace, nebo prostě z důvodu nepochopení, utrousilo poznámku o tom, jak si tento tým nedělá pořádně svoji práci, a tudíž nedoručuje výsledky.

Slyšet podobné komentáře, když vidíte, jak váš tým tvrdě pracuje na hranici svých sil, je samozřejmě nespravedlivé, což ale nikoho nezajímá. V těchto situacích jsem naštěstí disponoval něčím mnohem účinnějším než frází „*To není fér.*“ Měl jsem po ruce data, jež objektivně a bez emocí demonstrovala, že tvrzení druhé strany je zkrátka a dobře nepravdivé.

Závěrem lze říct, že zmíněné důvody jsou důležité nejenom pro vás, jakožto představitele firem, nýbrž i pro samotné zaměstnance. Vrátime-li se k myšlence managementu změny, tak platí, že ukování vize, jež polopatisticky všem dotčeným sdělí ony zřejmé výhody, je jedním ze základních pilířů jakékoliv transformace. Avšak pro plné pochopení tematiky měření nám ještě zbývá alespoň stručně prodiskutovat, co všechno vlastně dává smysl měřit.

Co dává smysl měřit?

Téma měření by sice mohlo dost dobře posloužit jakožto námět samostatné knihy, avšak pojďme se alespoň ve stručnosti podívat na základní typy a triky z praxe. Co tedy dává smysl měřit?

Zpravidla nejjednodušší variantou je měření výkonu v absolutní hodnotě. Toto malinko abstraktní tvrzení kupříkladu znamená měření počtu uzavřených smluv či obratu u obchodníka, počet opracovaných kusů u výrobních pozic, již zmíněný počet obsazených pozic u náborářů, případně i čas, jenž zabere doručení zásilky u role kurýra. Zajímavé jsou i ukazatele typu „náklad na kus“, jako je třeba náklad na zpracování jedné smlouvy u backoffice oddělení. Pamatuji si dokonce na firmu, v níž byl každý řádek výsledovky přidělen nějaké roli, která jej měla na starosti.

Často je však nutné využít i relativní, tedy procentuálně vyjádřené ukazatele. U již zmíněného servisního technika, případně v onom call centru, se nabízí měřit spokojenost zákazníka, případně procento úspěšně vyřešených technických problémů.

Měřit výkon obecně není tak těžké, ať už v absolutním či relativním

vyjádření. Avšak kdykoliv tuto větu dořeknu, tak se někdo ozve se zcela legitimním dotazem – co měřit u pozic, jako je třeba recepční či asistentka? Měřit by samozřejmě šlo leccos, ale máloco z toho dává smysl, proto doporučuji uvědomit si, že každá role v organizaci má nějakého zákazníka. Každá. Nemusí se samozřejmě jednat o externího odběratele, většina rolí má stejně jakožto přímého zákazníka někoho zevnitř firmy.

Proto se přímo nabízí položit otázku ohledně spokojenosti rovnou zákazníkově. Jak jsou pracovníci ve firmě spokojeni s úklidem? Jak jsou zaměstnanci spokojeni s atmosférou a obecně prostředím v kanceláři? Takto jednoduché metriky poměrně dobře odzrcadlí kvalitu výkonu pracovníka úklidu či office managera. Rovněž lze tento typ metriky efektivně využít právě u již zmíněných obchodnických či třeba náborářských pozic.

Další rozumnou možností je zeptat se kolegů, ať už přímo z týmu, nebo mimo něj, jak se s daným člověkem pracuje. Je pak zajímavé pozorovat, že i naprosto excelentní zaměstnanci z pohledu výkonu dokážou bez problémů zruinovat celý tým, o čemž si řekneme v další podkapitole.

Závěrem jen dodám, že zmíněné metriky lze samozřejmě v agregované podobě uplatňovat i na vedoucí pracovníky, protože v konečném důsledku vás primárně zajímá, jak kvalitní tým postavili, ne nutně kondice jednotlivců.

Nakonec jen malá rada z praxe – pokud je z jakéhokoliv důvodu náročné začít měřit výkon pracovníků, kteří nejsou na manažerských pozicích, doporučuji nejdříve začít s měřením týmu jakožto celku. Tím pádem prvně nastavíte metriky manažerům a necháte je, ať zařídí finální výsledek. Posléze se stejně začne krystalizovat potřeba měřit i samotné jednotlivce.

Jen výsledky nestačí

Leč jsme si od začátku říkali, že výsledek je to, co se počítá, nechci, aby finálním vyzněním této myšlenky bylo, že na ničem jiném by záležet nemělo. Výsledky jsou samozřejmě naprostým základem, ale samy o sobě k úspěchu zkrátka nestačí.

Velmi živě si vzpomínám, jak mi šéfka HR oddělení jedné nadnárodní firmy zmiňovala případ recruitera, jenž měl neoddiskutovatelně skvělé výsledky a s grácií obsazoval i ty nejtěžší pozice. Za těch mnoho let strávených v náboru nashromáždil značné množství kontaktů a s kandidáty jednal velmi taktně – škoda jen, že se něco podobného nedá říct i o jeho vztahu ke zbytku týmu. Nechci jít příliš do detailů, ovšem výsledkem celé této eskapády bylo, že kolegové z onoho týmu odmítali chodit do kanceláře, když tam byl on. Manažer náboru o celé situaci věděl, ale nic nedělal, protože přece výsledky. Jenomže si neuvědomil, že především výsledky týmu jakožto celku, nikoliv pouze jednotlivce, jsou to, co se počítá. A ty se začaly pomalu hroutit, byť k největší eskalaci došlo v moment, kdy začali odcházet lidé.

Manažer tedy v panice zapojil externí agentury i na pozice, které nebyly nikterak náročné, avšak z kapacitních důvodů nezbyla jiná možnost. Nicméně, toto rozhodnutí celý nábor výrazně prodražilo a červená kontrolka již začala svítit i u vyššího managementu. V mezidobě se podařilo do týmu přitáhnout nové lidi, avšak očekávaná úleva se nedostavila, protože ti po pár týdnech sami odešli. Jelikož se tým hroutil a nedoručoval výsledky, vedení přemýšlelo nad výměnou manažera, načež

si řekli, že novým potenciálním lídrem by se tedy měl stát „logicky“ ten nejostřílenější člověk, jímž byl samozřejmě onen, řekněme, komplikovaný kolega.

Zmiňovaná šéfka HR, velmi tvrdá, ale zároveň vysoce kompetentní manažerka, si tím ale natolik jistá nebyla. Bez jakéhokoli oznámení nasedla do letadla a hned ráno stanula před celým evropským týmem. S každým členem týmu i mimo něj se individuálně pobavila a večer pozdržela lokálního personálního ředitele v kanceláři, aby bez odkladu našel způsob, jak připravit dvě výpovědi s okamžitou platností – jednu pro onoho toxického kolegu a druhou pro manažera týmu, jenž naprosto selhal.

V následujících týdnech se nábor z důvodu začlenění dalších externích partnerů prodražil ještě markantněji a zbylí kolegové měli taktéž více práce, avšak nestěžovali si. Ba naopak, s úsměvem a chutí se vrhli do všech aktivit. Nakonec se našel i nový manažer a seniorní recruiter. Je pravdou, že onen nový senior sice byl vynikající, ale nedosahoval tak nadlidských výkonů jako jeho předchůdce. Avšak byl pro méně zkušené kolegy mentorem a po lidské stránce tým fungoval výborně. Asi by nemělo být překvapením, že tým jakožto celek po nějaké době doručoval ještě lepší výsledky než předtím.

Z celé této situace lze vyvodit i obecnější závěry. Když si představíte graf se dvěma osami, přičemž na první jsou výsledky a na druhé jakási kompatibilita s firemními hodnotami, neboli obecně s kulturou, můžeme konstatovat několik věcí.

Doručuje-li pracovník skvělé výsledky a zároveň je v souladu s firemní

identitou, tak se není o čem bavit. Stejně tak se není o čem bavit, pokud někdo v souladu s podnikovou kulturou není a zároveň nedoručuje ani výsledky.

Zajímavější jsou však situace, kdy je pracovník v naprosté harmonii s podnikovou kulturou, nicméně výsledky nedoručuje. Jakési „učebnicové“ řešení by nám řeklo, že takovýto člověk rovněž v organizaci nemá co hledat. V praxi ale spíše pozoruji, že pokud ono nedoručování výsledků trvá kratší dobu, případně není až tak propastné, tito lidé obvykle dostanou další šanci a možnost k nápravě. Nicméně, trvá-li takovýto stav dlouhodobě, nedá se nic dělat.

Poslední a dosti možná nejkomplikovanější možností jsou právě skvělé výsledky a zároveň nekompatibilita s podnikovou identitou. Je mi jasné, že realita prostě není černobílá a lidé se nedělí na kompatibilní a nekompatibilní. Hranice jsou totiž relativní a pravidla nejistá. Spíše mám zkušenost, že pokud je někdo sice v nesouladu, avšak nikterak neškodí, jen si prostě myslí svoje, nemusí se jednat o devastační problém. Horší jsou však ony toxické identity, jež jsme si demonstrovali i na příkladu. V takových situacích je pak kolikrát lepší jednat okamžitě, než se stihne rozsypat celý tým.

Praxe nás ale tvrdě učí, že nic není tak jednoduché a někdy si prostě firma alespoň krátkodobě nemůže dovolit i takto nekompatibilního zaměstnance vyhodit. Něco podobného jsem měl možnost pozorovat na případu velmi specializovaného odborníka, jenž byl prostě k nevydržení. Možná úsměvným, leč funkčním řešením bylo, že obdržel samostatnou,

krásnou a prostornou kancelář ve vedlejší budově, čímž se hodně problémů eliminovalo. Lidé z jeho týmu však nezáviděli, jelikož dobře chápali podstatu řešení a byli za něj rádi.

Princip výsledků

Gallienův nekompromisní přístup, jenž zachránil říši svým fokusem na výsledky, je bezpochyby platný i v moderních firmách. Nechci vznášet paušalizovaná tvrzení o tom, jak je kultura zaměřená na výsledky vhodná pro každou organizaci, protože býtí nemusí – už jen z toho důvodu, že vlastníci se mohou zcela svobodně rozhodnout jinak a já jsem zastáncem myšlenky, že na něco takového mají plné právo. Spíše považuji za férové dodat, že osobně mohu s čistým svědomím doporučit vesměs každému podniku zvážit alespoň některé střípky této filozofie.

Avšak buďte zároveň i opatrní. Ano, výsledek je to, co se počítá, nicméně jen výsledek nestačí. Pokud je totiž daná osoba v aktivním nesouladu s identitou organizace, může výrazně narušit její fungování. Stejně tak platí, že pokud je někdo skvělým kolegou, ale výsledky dlouhodobě nedoručuje, lze zpravidla zachovat přátelský, nikoliv však pracovní vztah.

Nejde tedy ani tak o to, že by výsledek byl tím jediným, co se počítá. Spíše platí, že bez výsledků se nic dalšího počítat nemůže.

KAPITOLA X

**O úspěšném předání
organizace a odchodu
na vrcholu
– Dioklecián**

Řízení a budování organizace je bezesporu náročná disciplína, ovšem zabezpečení schopného nástupnictví dá samo o sobě taktéž výrazně zabrat. Není se čemu divit, jelikož na ty nejpalcivější otázky neexistují jednoznačné odpovědi. Je vhodnější předat firmu někomu internímu, nebo dává větší smysl člověk zvenčí? Lze vůbec efektivně předat firmu na své potomky, případně zabezpečit, aby její vedení zůstalo v rodině? A co samotný prodej podniku? Pojďme si tato témata rozebrat do hloubky a zároveň prozkoumejme principy následnictví ověřené dobou.

Odchod na vrcholu s klidným svědomím

Dioklecián vládl římskému impériu právě na konci onoho krizového třetího století, přičemž lze bezesporu říct, že říši zachránil a stabilizoval. K moci se dostal nějakou dobu po již zmiňovaném Gallienovi, respektive právě v důsledku jeho reformy, díky nimž se velení přirozeně dostávalo do rukou talentovaných lidí s výsledky, nikoliv příslušníkům slavných rodů.

Pozoruhodným aspektem Diokleciánovi vlády rovněž je, že za dvě dekády říši zreformoval, vojensky posílil a zabezpečil nástupnictví nejlépe, jak dokázal, jen aby se následně moci vzdal, s cílem strávit poslední léta svého života pěstováním zeleniny.⁷³ Nic na tomto rozhodnutí nezměnil ani fakt, že mu několikrát nabízeli, aby se z odpočinku vrátil a znovu uchopil nejvyšší moc.

Otázkou však zůstává, jak se mu něco takového vůbec povedlo? Z osobnostního pohledu to vypadá, že pro Diokleciána byla moc nejspíše pouhým nástrojem záchrany říše, nikoliv finální destinací.⁷⁴ Je zajímavé tento jev sledovat, zejména bavíme-li se o pozici dosti možná nejmocnějšího člověka planety. Jen si vzpomeňte na neblahý vliv moci v souvislosti s lidskou psychikou, o němž jsme diskutovali v předchozích kapitolách. Nicméně, nelze říct, že by Dioklecián moc využívat neuměl, či dokonce nechtěl. Zajímavým aspektem jeho vlády totiž je, že s ní oficiálně končí tolikrát zmiňovaný principát, ve kterém byl vládce pouze prvním občanem, a nahrazuje jej dominát, tedy zcela svrchovaná vláda, jež si

⁷³ DOLEŽAL, Stanislav. *Konstantin: cesta k moci*. Episteme. Historia. V Českých Budějovicích: Nakladatelství Jihočeské univerzity, 2020. ISBN 978-80-7394-833-7.

⁷⁴ DOLEŽAL, Stanislav. *Konstantin: cesta k moci*. Episteme. Historia. V Českých Budějovicích: Nakladatelství Jihočeské univerzity, 2020. ISBN 978-80-7394-833-7.

krizová doba vyžadovala.

Kromě osobnostního profilu však potřeboval Dioklecián i něco jiného, aby se mohl zřeknout vlády a zároveň tím neriskoval brzký rozpad říše, či nekonečné bouře občanských válek. Potřeboval systém nástupnictví a ten si také vytvořil.

Místo samovlády však vymyslel něco vskutku sofistikovanějšího. Vzal k sobě spoluvládce, jenž dostal stejné pravomoci, respektive stejnou funkční moc (*potestas*). Oba vrchní vládci si k sobě zároveň přivzali juniornější vládce se srovnatelnou funkční mocí, přičemž bylo zřejmé, že po odchodu seniornějšího vládce na jeho místo nastoupí junior, načež k sobě opět někoho přizve. Tento systém se nazýval tetrarchie.⁷⁵ I přes značnou rovnost z pohledu funkční moci však nepochybně platilo, že Dioklecián disponoval ze všech vládců nejvyšší mocí osobní (*auctoritas*).

Za povšimnutí rovněž stojí, že systém tetrarchie ještě více podtrhoval fokus na výsledky a schopnosti potenciálního vládce, nikoliv nutně na jeho rodinné svazky. Mimochodem, rodinné následnictví velmi protežoval již zmiňovaný Princeps Augustus, což velmi výrazně limitovalo vhodné nástupce. Jen stěží za sebe našel jakž takž vhodnou náhradu, přičemž dalšími vládci se pak díky pokrevnímu poutu stali právě Caligula či Nero, což snad mluví za všechno. Podobné paralely si o malou chvíli rozebereme i u tématu předávání podniku.

Zůstává otázkou, jak dlouho by tetrarchie vydržela, nebýt onoho známého Konstantina, jenž celý systém rozdrtil na prach, protože jeho finální destinací zcela jistě byla právě naprostá koncentrace moci do vlastních rukou. Tak nebo tak, Dioklecián zvládl ty nejtěžší fáze

75 DOLEŽAL, Stanislav. *Konstantin: cesta k moci*. Episteme. Historia. V Českých Budějovicích: Nakladatelství Jihočeské univerzity, 2020. ISBN 978-80-7394-833-7.

předávání organizace – našel za sebe náhradu, dokonce vytvořil systém následovnictví, zároveň odolal vábení moci a navždy se vzdal kontroly. Je fascinující, jak se tyto stejné principy a témata vynořují pořád dokola i v dnešních podnicích.

Dokážete se vzdát kontroly?

Představte si, že disponujete naprosto skvělým nástupcem, který neustále potvrzuje svoje kompetence, doručuje výsledky a racionálně víte, že firmu zanecháváte v těch nejlepších rukou. I když vezmu v potaz tento ideální, leč pořád reálný scénář, tak mohu ze zkušenosti konstatovat, že předání firmy bude nejspíše i tak poměrně náročné. Toto tvrzení platí ještě intenzivněji u malých a středních podniků, v nichž je majitel zároveň i ředitelem a celou společnost zpravidla od základů vybudoval. Popravdě, není se čemu divit, vzdání se kontroly je v takovémto případě často protkané mnoha emocemi, jejichž rozplétání dá zabrat.

Poučným příkladem, který jsem měl tu možnost sledovat alespoň v závěrečné fázi celé iniciativy, je předání firmy z rodiče na dítě, kdy si otec vychoval svoji dceru jakožto následovnici. Několik let s ním úzce spolupracovala, a když došlo na oficiální předání, chopila se své role více než úspěšně, přičemž v následujících sedmi letech posunula organizaci o značný kus dál, čímž předčila i ty neoptimističtější plány.

Vše fungovalo výborně, tedy až na jeden zádrhel – pan otec i přesto, že v podniku neměl žádnou exekutivní roli, často navštěvoval kanceláře, říkal zaměstnancům, co mají dělat, načež byli všichni zmatení, zejména

v případech, kdy byla jeho přání v rozporu s nařízeními oficiální ředitelky. Je zajímavé, že to nakonec byli až lidé v podniku, díky nimž přijmul skutečnost, že firma je ve skvělých rukou a jeho zásahy jí spíše ubližují.

Dalším už pomalu tradičním scénářem je situace, kdy si za sebe aktuální majitel a ředitel v jedné osobě najde náhradu, načež onu vedoucí roli oficiálně předá, jen aby pak zjistil, že organizaci pořád jaksi řídí. V momentě, kdy tuto skutečnost nahlas pojmenuji, slyším typicky zamítavou odpověď, že daný člověk již přeci firmu vůbec neřídí, akorát se „občas“ věnuje strategii, rozpočtu, schůzkám se zákazníky, podepisování smluv a podobným věcem – ale jinak nic moc nedělá.

Když následně zkoumám agendu onoho oficiálně jmenovaného ředitele, tak celkem často zjišťuji, že se ve skutečnosti jedná o řízení provozu, nikoliv celé organizace. Zejména v zahraničních firmách se dobře uchytila zkratka „CEO“, která reprezentuje nejvyššího šéfa podniku, a zkratka „COO“, jež reprezentuje roli se zaměřením právě na vedení oněch provozně-operativní záležitosti. CEO tudíž svoji pozornost soustřeďuje především na strategičtější témata, přičemž COO zůstává na úrovni ředitele provozu. Hezkou analogií pak může být tvrzení, že CEO je tím, kdo ví, kam má vlak namířeno, a COO spíše zabezpečuje funkčnost samotného vlaku.

Toto rozdělení na CEO a COO zmiňuji hlavně proto, že chci objasnit jednu zásadní myšlenku, aby nedošlo k omylu. Z pohledu majitele, jenž často zároveň funguje jak v roli CEO, tak v roli COO, je naprosto logické vzít kompetentního člověka, dosadit jej oficiálně právě do role šéfa provozu, tedy COO, nechat ho zabývat se denní operativou a sám zůstat

v roli CEO. Tohoto vzorce jsem si všiml v průběhu různých spoluprací i u velkých korporátních klientů a z mého pohledu funguje výborně.

Samotný princip tedy dává obrovský smysl a ony problémy způsobuje především zmatené přepínání rolí. Osobně jsem byl svědkem řady případů, kdy majitel a CEO/COO v jedné osobě rovnou předal obě tyto exekutivní role ať už na ředitele obchodu, marketingu či třeba realizace, všem ve firmě oznámil, že končí, načež z podniku slavnostně odpochoval. Nicméně, z mé zkušenosti se časem stejně s nemalou pravděpodobností ukáže, že nový CEO nemůže rozhodovat ve strategičtějších tématech a se vším musí běhat za majitelem.

Role majitele však z podstaty věci není exekutivní. Výsledek je tudíž často takový, že nehledě na vizitku, vlastník onu roli CEO nakonec přeci jenom zastává, třebaže neoficiálně, a nový šéf je technicky vzato v roli COO. Pro běžného zaměstnance či externího partnera je však zpravidla náročné se v podobné situaci zorientovat. Napříč organizacemi pak kolikrát slychávám vtípek, že onen oficiálně jmenovaný CEO tudíž žádným skutečným šéfem není, načež mu přischne ironická zkratka CO₂.

Jaký je tedy závěr této diskuse? Z mého pohledu není absolutně nic špatného na tom, že si majitel chce být zcela jistý předáním firmy na kompetentního člověka, a proto nejdříve vystoupí z vedení operativy a až následně, pokud vůbec, ze strategičtějších témat. Dokonce mohu tento postup doporučit, jelikož znám několik vlastníků, kteří si uvědomili, že bude mnohem lepší, srozumitelnější a hlavně výrazně levnější zaplatit ředitele provozu, tedy COO, než rovnou CEO, jemuž by stejně lezli do zelí. Znam dokonce majitele, kteří jsou již více než dekádu čistě v roli

CEO, jež je tolik nezatěžuje, a o běžný chod firmy se stará COO. Důležité však je, že tyto role jsou ve firmě jasně pojmenovány, férově ohodnoceny a každý ví, za co je kdo odpovědný.

Závěrem ještě poslední myšlenka. Ne úplně zanedbatelné množství majitelů, kteří firmu vybudovali, našli za sebe skvělou náhradu a konečně mají tu možnost se z organizace odpojit, najednou zaváhá. Často pozoruji, že se nejedná o obavu ze ztráty kontroly, poněvadž vědí, že nové vedení je zcela kompetentní. Jde o něco jiného, například o obavu, že se najednou budou cítit nepotřební, nebo že zůstanou sami. Toto jsou naprosto legitimní emoce a potřeby, na něž racionální argumenty jen velmi málo, pokud vůbec, působí. Mnohem více se nabízí upřímná diskuse a snaha o pochopení potřeb, jelikož těm nemusí ani daný člověk vědomě rozumět.

Hezkým příkladem je majitel, jenž právě z obavy ze samoty váhal s odstoupením, byť vedení podniku ho již dávno nenaplňovalo a náhradu za sebe měl. Po několika velmi otevřených diskusích pojmenoval, co ho trápí a pak už nebyl problém najít řešení – začal totiž dočasně pracovat ve vlastní firmě jakožto kontrolor kvality výrobků. Samozřejmě, zaměstnancům bylo potřeba velmi jasně vysvětlit, jaká je jeho aktuální role. Po zhruba asi půl roce přešel na částečný úvazek, přičemž po dalším kvartálu se již od firmy zcela odpoutal, našel si postupně jiné záliby a vybudoval sociální vztahy i mimo tuto organizaci.

Mezigenerační předávání organizace

Předání firmy z rodiče na dítě, případně do širšího rodinného kruhu, v dnešní době poměrně rezonuje, zejména v českém podnikatelském prostředí. Než se však ponoříme hlouběji, zamysleme se, jakými předpoklady by měl disponovat člověk, jenž by dokázal kvalitně řídit společnost?

Hodně se toho dá naučit, o tom není pochyb. Zároveň zde vždy budou atributy spojené s osobností, jež jsou dány primárně geneticky, jako je například emoční stabilita či třeba extraverte a introverze. Nesmíme zapomínat ani na jistý vrozený talent, jímž všichni disponujeme, akorát každý ve více či méně odlišných oblastech. S tím je spojen i často přehlížený, avšak o to důležitější faktor radosti z vykonávání nějaké činnosti. Jinak řečeno, co nás baví a k čemu tihneme, či prostě máme rádi.

Otázkou však zůstává, jaká je vůbec šance, že dítě, na něž je plánováno předání celé tíhy vedení podniku, bude disponovat jak talentem, tak vášní pro daný byznys? Na to nedokážu exaktně odpovědět, avšak nejlepší data, jež pro Česko mám, nám říkají, že předání na druhou generaci zvládne ani ne třetina rodinných firem,^{76, 77} přičemž to vypadá, že jenom pět procent z nich má nějaký komplexnější plán.⁷⁸ Zajímavostí taktéž je, že

76 Rodinné firmy řeší předání druhé generaci. Povede se to jen každé třetí. Online. Euro.cz. 2015. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/rodinne-firmy-resi-predani-druhe-generaci-povede-se-to-jen-kazde-treti-n-1176021/>. [cit. 2025-04-04].

77 Rodinná firma – prodat nebo předat? Online. Ba4u.cz. 2025. Dostupné z: <https://www.ba4u.cz/rodinna-firma-prodat-nebo-predat-proc-to-v-drtive-vetsine-pripadu-dopadne-spatne/>. [cit. 2025-04-04].

78 Výroční průzkum k trendům RODINNÉHO PODNIKÁNÍ. Online. Www.amsp.cz. 2018. Dostupné z: <https://www.amsp.cz/wp-content/uploads/2018/05/Pr%C5%AFzkum-%C3%BAskal%C3%AD-genera%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDm%C4%9Bny-V%C3%9DSLEDKY-s-koment%C3%A1%C5%99em-AMSP.pdf>. [cit. 2025-04-04].

osmdesát procent těchto rodinných podniků preferuje postupné předání před nárazovým, přesně jak jsme diskutovali v předchozí podkapitole.⁷⁹

Prísne statisticky vzato platí, že je poměrně malá šance, aby potomek, který má převzít kormidlo firmy, byl tou nejlepší alternativou ve srovnání s jinými potenciálními adepty, čímž však nechci zpochybňovat legitimitu uchování kontroly nad podnikem v rámci rodiny. Stejně tak platí, že i když ono dítě nemusí být nejlepší volbou, může být pořád volbou velmi kvalitní. Jenom na MBA kurzech jsem učil nejspíše desítky lidí, kteří firmu přebírali, respektive předávali v kruhu rodiny, a vhodné vzdělání, případně zkušenost z jiných firem, je zde základem úspěchu. Řízení organizace se totiž lze naučit.

Mnohem problematičtější je vášeň, zájem a vůle. Znáám poměrně dost případů, kdy předání na potomka vyšlo víceméně úspěšně, a z pohledu tvrdých kompetencí se do čela společnosti postavil člověk, jenž věděl, co má dělat. Avšak naprosto chyběl jakýkoliv autentický zájem, načež firma zpravidla dlouhodobě stagnovala. A dlouhodobá stagnace téměř vždy zavání problémy.

Poslední dobou však pozoruji, že čím dál tím více mladých lidí se od převzetí rodinných firem distancuje a vydává se vlastní cestou. Na jednu stranu je tato vědomá volba možná lepší a snad se již nebude objevovat tolik frustrovaných ředitelů, kteří převzali otěže řízení hlavně kvůli rodině. Zároveň však vídávám i velmi zajímavé případy, kdy se nejme profesionální ředitel mimo rodinu a daný potomek se pak věnuje jen té části, která ho baví. Kupříkladu, v jedné menší české textilní firmě došlo

79 Výroční průzkum k trendům RODINNÉHO PODNIKÁNÍ. Online. Www.amsp.cz. 2018. Dostupné z: <https://www.amsp.cz/wp-content/uploads/2018/05/Pr%C5%AFzkum-%C3%BAskal%C3%AD-genera%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDm%C4%9Bny-V%C3%9DSLEDKY-s-koment%C3%A1%C5%99em-AMSP.pdf>. [cit. 2025-04-04].

k podobnému předání, přičemž dcera majitelky se nyní o řízení de facto vůbec nestará, jelikož k něčemu takovému vesměs nemá vztah. Avšak odvádí fantastickou práci v kreativní oblasti návrhu nových oděvů.

Lze tedy shrnout, že řešením mnoha problémů spojených s předáváním se zdá být, jak už tomu tak bývá, stará dobrá otevřená komunikace a ujasnění si očekávání. Zároveň bych doporučil i přijetí skutečnosti, že není povinností žádného dítěte stát se nástupcem v řízení, a zároveň jistou dávku pokory před přírodou, která dítě nemusí obdařit nadáním právě v této oblasti, jakkoliv jím rodiče oplývají.

O interních a externích zdrojích budoucích ředitelů

Oprostěme se pro tento moment od mezigeneračního předání podniku a položme si otázku, odkud získávat talentované lidi, kteří mohou vstoupit do role CEO a firmu dál vést? Vcelku logicky se nabízejí dvě základní možnosti – buďto si daného člověka vhodným způsobem vychovat zevnitř, nebo si „koupit“ již hotového ředitele zvenčí. Výhody a nevýhody obou variant jsou pro čtenáře této knížky příliš triviální, proto se spíše zaměříme na otázku, která varianta se z praxe jeví býti vhodnější, případně kdy.

Podíváme-li se prvně na výzkumy, lze celkem jednoznačně konstatovat, že velmi úspěšné firmy využívají externích zdrojů talentů pro ředitelské křeslo jen v mizivém procentu případů. U zbytku se pohybujeme někde

mezi čtvrtinou a pětinou, což je pořád relativně malé číslo.⁸⁰ Jakožto inspirativní příklad nechť slouží firma General Electrics, v níž tehdejší ředitel Reginald Jones vypracoval kvalitní systém nástupnictví, který vybíral z desítek interních adeptů a celý proces trval několik let⁸¹ (prý se jednalo o devadesát šest lidí v horizontu sedmi let⁸²). Díky tomuto propracovanému systému nakonec Jonese nahradil legendární Jack Welch a firma mohla nadále vzkvétat.

Z praxe mohu potvrdit, že pokud jde o poměrové zastoupení interních a externích kandidátů, pozoruji taktéž příklon k lidem zevnitř, což není nikterak překvapivé, jelikož člověk, jenž firmu zná, pracuje v ní dlouho a mnohokrát dokázal svoje kvality, se jakožto první volba přirozeně nabízí.

Vůbec proto nechci zpochybňovat využívání interních talentů, právě naopak, mohu tento způsob jen doporučit. Zároveň však chci jaksí rehabilitovat někdy až překvapivě zamítavý postoj vůči kandidátům zvenčí. Osobně totiž znám poměrně hodně organizací, v nichž podobný krok vyšel naprosto skvěle, poněvadž nový šéf dokázal firmu vidět tak, jak to interní člověk z podstaty věci nedokáže. Zároveň však je pravdou, že tito lidé v řadě případů nevstoupili přímo do nejvyšší role CEO, nýbrž do role ředitele provozu, tedy COO, v níž nějakou dobu pobýli, přičemž se kolikrát jednalo o dobu pouhých několika kvartálů.

Tím se samozřejmě dostáváme k metodice výzkumu, protože čistě technicky se zde nacházel onen předstupínek v podobě šéfa provozu, a tím pádem je otázkou, jestli se ve své podstatě spíše jedná o interního

80 COLLINS, Jim a PORRAS, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Třetí vydání. Harper Business; Illustrated edition, 1994. ISBN 978-0060516406.

81 GENERAL ELECTRIC: *LIFE AFTER JACK*. Online. Blackwellpublishing.com. 2007. Dostupné z: <https://www.blackwellpublishing.com/KOLB/downloads/private/grant/ge.pdf>. [cit. 2025-04-04].

82 COLLINS, Jim a PORRAS, Jerry. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Třetí vydání. Harper Business; Illustrated edition, 1994. ISBN 978-0060516406.

nebo externího člověka. Tak nebo tak, na výsledku to nic moc nemění, jelikož pochopení rozdílů mezi rolemi CEO a COO je z pohledu předávání organizace často zásadní.

V kontextu tohoto tématu ještě jednou zmíním, že vysoce funkčním modelem pro majitele firem, kteří jsou zároveň ve vedení organizace, je právě nalezení profesionálního ředitele provozu. Oni sami tak získají daleko více času, ať už pro fokus na strategičtější témata, či nemalé vyvázání se z firmy, přičemž zároveň mohou pořád držet v rukou otěže firmy z titulu role CEO.

Poslední myšlenkou k celému tématu předávání je otázka, kdy vlastně začít na takový krok myslet. Zde jednoduše použiji myšlenku mého dobrého známého, jenž historicky řídil i opravdu velké podniky – začněte na svoji náhradu myslet přesně v den nástupu do vedoucí funkce.

Prodej organizace

Existují situace, kdy majitel podniku z nejrůznějších důvodů nechce nebo kolikrát ani nemůže firmu předat, načež zpravidla dojde na téma prodeje. Ještě před úvahami nad cenou je vhodné se zamyslet, jestli je organizace vůbec předatelná do rukou někoho jiného.

Myslím tím zejména situace, kdy je podnikání téměř výlučně navázáno na aktuálního majitele. Podobná situace může nastat ať už v kontextu zákazníků, které firma jako taková de facto vůbec nezajímá a vše je spjato s majitelem, případně podnik nemá dostatečně vybudovaný systém a bez osoby aktuálního vlastníka by se rozpadl jako domeček z karet. Pokud je

však společnost rozumně předatelná, přichází na řadu otázka ceny.

Tematice oceňování firem jsem se několik let poměrně intenzivně věnoval, jak akademicky, tak prakticky, jelikož mě lákala představa, že oceňovatel musí holisticky porozumět těm nejrozličnějším oblastem firmy a následně svá zjištění objektivně otisknout do jednoho čísla. Nicméně, když mi dnes především menší či střední podniky pokládají otázku, jestli mají k prodeji přizvat znalce na oceňování firem, jsem malinko skeptický. Nechci do tohoto tématu zabředat více, než je potřeba, proto jen velmi zjednodušeně nastíním samotné principy ocenění.

Podstatou oněch metod je zejména tvorba finančního plánu, respektive odhad finančních toků do budoucna, což samo o sobě naznačuje určitou volnost v rozhodování. Odhad na úrovni firmy však není to jediné a značná část vzorců vyžaduje i parametry, jež by se daly pojmenovat jako odhad růstu celé ekonomiky. Jak asi cítíte, i když máte dva naprosto korektní oceňovatele, jejich odhad budoucnosti může být značně odlišný. Z mých výzkumů rovněž plyne, že jen malá změna u odhadu růstu či rentability může finální hodnotou podniku zamávat klidně i o desítky procent.

Tím však nechci naznačit, že oceňování nemá v praxi své místo. Jsou situace, jako je třeba soudní řízení, při kterém potřebujete ten nejobjektivnější možný odhad od skutečného profesionála. Stejně tak u větších akvizic může mít každá strana svého oceňovatele, jelikož všichni přítomní jsou si zpravidla dobře vědomi jisté benevolence těchto metod. Případně i ony postupy výpočtu jsou samy o sobě výborným nástrojem, který můžete využívat čistě pro interní účely, poněvadž vás hodně naučí.

V podnikové praxi jsem měl tu čest být u prodeje (nikoliv však v roli

oceňovatele), jak malých zaběhlých prodejen, tak u akvizic na korporátní úrovni, a v každém případě je nutno přijmout fakt, že finální cena vzniká střetem nabídky a poptávky, což je přirozeným jevem tržní ekonomiky. Každá forma ocenění je pak jenom pomůckou, a když přemýšlíte o nákupu nějakého podniku, tak velmi doporučuji investovat především do takzvaného „due diligence“. Zjednodušeně můžeme konstatovat, že due diligence je metodou, u níž často externí profesionálové doslova prolezou účetnictví (mnohdy však i další oblasti) potenciálně kupované firmy a dají vám reálný obrázek o jejím stavu.

Pokud mám přeci jen zmínit alespoň nějakou, sice velmi hrubou, byť přesto poměrně často využívanou metodu z praxe, jež nabízí rychlý odhad, kde přibližně se s cenou nacházíte, nastíním práci s násobky EBITDA ukazatele.

Co je vlastně ta EBITDA? Funguje to následovně – vezměte si zisk před zdaněním a přičtete k němu úroky, jež jste zaplatili například z bankovního úvěru. Pak ještě přičtete odpisy z hmotného i nehmotného majetku a získáte ukazatel EBITDA, který je mimochodem sám o sobě velmi užitečný. Proč? Protože vám v podstatě říká, kolik peněz firma vygeneruje bez ohledu na zdanění, investiční cyklus, způsob financování či odepisování. Zejména u odpisů si všimněte, že pokud jste si, dejme tomu před pár lety, koupili auto za hotové, tak ty samotné peníze jste již sice dávno zaplatili, akorát pořád odepisujete, což vám pochopitelně snižuje zisk. Něco takového dává smysl z pohledu daní, avšak ukazatel EBITDA se snaží co nejlépe zachytit reálnou situaci, tedy kolik peněz za rok opravdu vygenerujete.

Jakým číslem je tedy potřeba ukazatel EBITDA vynásobit, abyste se dostali k finální hodnotě společnosti? Asi není překvapivé, že velmi záleží na odhadovaném budoucím vývoji firmy, jestli se případně bavíme o zaběhlé organizaci či startupu, a bezpočet dalších faktorů, na které je nutno myslet. V praxi jsem napříč zeměmi spíše vídával, že tento multiplikátor byl řádově jednociferným číslem, avšak někdy se vyšplhal i nad desítku. Něco podobného nám rovněž říkají i mnohem relevantnější tržní data.⁸³

Samozřejmě, finální hodnotu je potřeba ještě očistit o nejrůznější položky. Představte si, že jste kupříkladu IT firma a z nějakého důvodu vlastníte pozemky, či máte v investičních fondech desítky milionů. Pak je potřeba o tyto částky finální hodnotu zkorigovat, jelikož se evidentně nejedná o aktiva související s primárním byznysem. To samé pak platí i obráceně, máte-li například nějaké vysoké závazky.

Hlavním cílem této podkapitoly v konečném důsledku není představit sofistikovanou metodiku oceňování v celé své šíři. Můžete se totiž setkat s poměrně širokou škálou nástrojů, dokonce i u zmiňovaných násobků se nemusí nutně jednat o ukazatel EBITDA, nýbrž klidně o nějakou formu tržeb či jiného pohledu na cash flow. Všechny tyto podrobnosti zmiňuji zejména z toho důvodu, že se s nimi u prodeje či nákupu dosti možná setkáte. Proto je důležité, abyste disponovali alespoň základní představou, a tudíž byli připraveni vést korektní diskusi.

83 DAMODARAN, Aswath. Enterprise Value Multiples by Sector (US). Online. Blackwellpublishing.com. 2025. Dostupné z: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html. [cit. 2025-04-04].

Princip předávání organizace

Dějiny nás společně s moderní podnikovou praxí jasně vyzývají, abychom spíše dříve než později mysleli na problematiku nástupnictví. Stejně tak je důležitý jasný systém a plán zvládnutí této komplexní a citlivé změny. Speciálně pak v situacích, kdy je ve hře předání na potomka, doporučuji kritické zamyšlení se a řadu hlubokých diskusí, jestli se opravdu jedná o optimální variantu pro všechny zúčastněné.

EPILOG

Vzdát se není možnost
– Marcus Aurelius

Leč věřím, že předchozích deset kapitol obsahovalo ty nejrůznější postřehy, postupy či principy z každodenní firemní praxe, úplně poslední myšlenku této knížky chci věnovat faktoru, jenž z mého pohledu často sám o sobě rozhoduje mezi vítězstvím a porážkou. Tím faktorem je vůle nebo klidně prachobyčejné odhodlání udělat ještě jeden krok navíc, i když fouká vítr, prostě a jednoduše z toho důvodu, že jste se tak rozhodli. A schopnost činit takto vědomá rozhodnutí je cestou k naplňujícímu životu. Přizvěme si tedy do diskuse ještě naposled vládce a filozofa, jenž čelil konci světa, a i přesto žil dobrý život, protože se tak zkrátka rozhodl.

„Ať jsem kdekoliv, třebaš opuštěn, mám šťastný úděl. Šťastný úděl má, kdo sám sobě přidělil dobrý úděl.“ [5, 36]

„Tam, kde je možno žít, je možno i dobře žít.“ [5, 16]

Marcus Aurelius, Hovory k sobě⁸⁴

84 MARCUS AURELIUS, Antoninus. Hovory k sobě: Deník římského císaře. Kořeny. Praha: Toužimský a Moravec, 1948. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ccee2600-4954-11e8-afec-005056827e51>.

Tváří v tvář konci světa

Vláda Marca Aurelia byla jakýmsi koncem zlatého věku Říma, byť sám na tomto úpadku vinu nenesl, spíše naopak, s titánským úsilím jej prodloužil. Popravdě, je až překvapivé, že se mu i přes všechny nesnáze podařilo říši uchovat. Vnitřní území totiž byla najednou z různých stran napadena bojechtivými národy a státní pokladna krvácela, což by samo o sobě dalo zabrat většině panovníků. Aby toho však nebylo málo, v této době se začalo přirozeně měnit i středomořské klima z onoho optimálně nastaveného na období pozdně přechodné, jež o pár století později vyvrcholilo v takzvanou „Malou dobu ledovou“.⁸⁵ Avšak toto všechno je nic ve srovnání s tím, co mělo přijít.

Mor, jenž zasáhl říši v této nejisté době, nejspíše předčil všechno, s čím se kdy lidstvo do té doby setkalo, a to zejména svým rozsahem. Jistě, i ve starověku existovaly nejrůznější epidemie, avšak rozměry této katastrofy byly nevídané a dosti možná se jednalo o úplně první pandemii v dějinách lidstva, přičemž konkrétním patogenem byly nejspíše pravé neštovice. Důkazy o jeho výskytu se objevují jak v Africe, tak v Asii či Evropě, přičemž odhady odborníků o obětech moru se pohybují někde mezi desetinou až třetinou populace samotného impéria, což čítá klidně až nižší desítky milionů obyvatel.⁸⁶

Do toho všeho vůbec neutichalo ono napadení říše cizími národy, nicméně vojsko, jež ji mělo chránit, se rovněž hroutilo pod tíhou moru. Jelikož lidé ve starověku neměli žádné významnější povědomí

85 HARPER, Kyle. *Pád Říma: podíl klimatických změn a epidemií na zániku římské říše*. V českém jazyce vydání první. Praha: Maraton, 2021. ISBN 978-80-88411-02-4.

86 HARPER, Kyle. *Pád Říma: podíl klimatických změn a epidemií na zániku římské říše*. V českém jazyce vydání první. Praha: Maraton, 2021. ISBN 978-80-88411-02-4.

o patogenech, byli v podstatě bezbranní a zoufalství dosahovalo vrcholu. Jak se vůbec mohl Marcus Aurelius postavit k takovéto pohromě?

Z toho, co víme, tak se jí především postavil čelem. Jakožto příklad můžeme uvést jeho rozhodnutí odprodávat všemožné cennosti z vlastního paláce nebo financování pohřbů zesnulých obětí moru ze státní pokladny. Rovněž povolal nejlepšího lékaře dané doby, odpustil vybrané dluhy a taktéž neváhal upustit od zavedených pravidel, načež do armády přijímal i gladiátory,⁸⁷ jen aby dokázal v jejím čele říši chránit. Poslední dekádu života strávil vedením nekonečných bojů na severní hranici a umřel ve stanu na neznámou nemoc.

Zajímavou paralelou pak může být vládce Východořímské říše Justinián, jenž o několik století později rovněž čelil pandemii moru, byť se jednalo o jiný, rovněž neslavně známý patogen *Yersenia Pestis*, nikoliv o pravé neštovice. Justinián však s obyvatelstvem slitování neměl, daně tvrdě vymáhal a jen velmi neochotně něco odpustil.⁸⁸

Dosti možná nejzajímavější sondou do duše Marca Aurelia však zůstává jeho zachované dílo Hovory k sobě⁸⁹, jež nám umožňuje pochopit přemýšlení tohoto těžce zkoušeného vládce. Alespoň z mého pohledu z něj i přes danou dobu srší odhodlání žít smysluplný život, snaha být co nejlepším člověkem, pomáhat jiným bez potřeby pochvaly, uznání či odměny a naprosté odmítání role oběti.

I díky odmítnutí možnosti vzdát se, jež Marcus Aurelius učinil, říše

87 CASSIUS DIO. *Historiae Romanae*. Online. Blackwellpublishing.com. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=72&fromdoc=Perseus%3Atext%3A2008.01.0593>. [cit. 2025-04-04].

88 HARPER, Kyle. *Pád Říma: podíl klimatických změn a epidemií na zániku římské říše*. V českém jazyce vydání první. Praha: Maraton, 2021. ISBN 978-80-88411-02-4.

89 MARCUS AURELIUS, Antoninus. *Hovory k sobě: Deník římského císaře*. Kořený. Praha: Toužimský a Moravec, 1948. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ccee2600-4954-11e8-afec-005056827e51>.

přežila, vzpamatovala se a opět povstala silná.

Zdá se tedy, že jsou to opravdu ony vypjaté situace, jež nechávají vyniknout ty pravé lídry a jejich nezlomnou vůli.

„Buď jako skalní útes, o nějž se láme vlna za vlnou, ale útes nepovoluje a bouře vod kolkolem usíná... Jaké štěstí, že nepodléhám zármutku, ačkoliv se mi to přihodilo, a že se ani nedávám zdrtit přítomností, ani se neděsím budoucnosti!“ [4, 49]

„S událostmi, s nimiž tě osud spojil, se hled' srovnat, a lidi, s nimiž tě osud sloučil, miluj, ale opravdově.“ [6, 39]

Marcus Aurelius, Hovory k sobě⁹⁰

Princip rozhodnosti

Ať je tedy poselstvím pro praxi, že jak v oblasti řízení či budování firem, tak v osobním životě, může postoj jednoho člověka zažehnout jiskru naděje a diametrálně tím změnit chod událostí. Lídři takového kalibru se však jen tak nerodí, daleko spíše jsou stejně jako diamanty formováni pod tlakem okolností, kdy se vždy ukáže, kým doopravdy jsou. Naštěstí, rozhodnutí o tom, kým chceme být, zůstává v našich rukou, stačí pouze přijmout odpovědnost.

90 MARCUS AURELIUS, Antoninus. Hovory k sobě: Deník římského císaře. Kořeny. Praha: Toužimský a Moravec, 1948. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ccee2600-4954-11e8-afec-005056827e51>.

Slovo závěrem...

...aneb co vy na to?

Jediný výsledek, který se u této knížky počítá, je její přínos do každodenní podnikové praxe. Když jsem totiž pracoval na mojí předchozí publikaci *Strategie ukovaná praxí*, její záměr byl totožný se záměrem této knížky. Tehdy jsem odmítl veškeré konvenční metody psaní odborné literatury, jelikož by nevedly k požadovanému výsledku – a ten je přeci to, co se počítá. Dnes již mohu na základě zpětné vazby od čtenářů vyhodnotit, že se jednalo o správný tah, nehledě na názory teoretiků.

Právě proto mě zajímá, jestli toto další netradiční pojetí v rukou vás, praxí zocelených představitelů firem, padlo na úrodnou půdu. Je mi totiž jasné, že jsem opět vybočil z předepsané stezky, zkombinoval na první pohled nesouvisející témata byznysu a dějin, avšak jestli jsem doručil výsledek, můžete zhodnotit jenom vy, čtenáři. Usoudíte-li, že podobná literatura má smysl, nic pro mě nebude přínosnější, než vaše zpětná vazba. Kostky jsou tedy vrženy, my však nezastavujeme.

www.patrikbartko.com

Reference

ADP 6-0 MISSION COMMAND, Command and control of army forces. Online. ADP Army Publishing Directorate. 2012. Dostupné z: http://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN34403-ADP_6-0-000-WEB-3.pdf. [cit. 2025-04-04].

Atari's Kassar: Calling Programmers 'High-Strung Prima Donnas' Was A Mistake. Online. Game Developer. 2022. Dostupné z: <https://www.gamedeveloper.com/business/atari-s-kassar-calling-programmers-high-strung-prima-donnas-was-a-mistake>. [cit. 2025-04-12].

Augustus. Res Gestae. Online. The Res Gestae of Augustus. 2025. Dostupné z: https://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Augustus/Res_Gestae/2*.html. [cit. 2025-03-29].

BARRETT, Anthony A. (ed.). Životy císařů. Historie. Praha: Academia, 2012. ISBN 978-80-200-2082-6.

BARTKO, Patrik. Strategie Ukovaná Praxí. Online. Inflexity, 2023. ISBN 978-80-11-04154-0. Dostupné z: https://www.patrikbartko.com/wp-content/uploads/2024/01/Strategie_ukovana_Praxi_Patrik_Bartko_ebook.pdf. [cit. 2025-04-04].

CARATINI, Roger. Nero: básník potřísněný krví. Online. Praha: Beta, 2004. ISBN 80-7306-140-6. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:376ea150-722e-11e9-b253-005056827e52>. [cit. 2025-03-29].

CASSIUS DIO. Historiae Romanae. Online. Blackwellpublishing.com. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/text?doc=72&fromdoc=Perseus%3Atext%3A2008.01.0593>. [cit. 2025-04-04].

Charry-Sánchez JD, Velez-VAN-Meerbeke A, Palacios-Sánchez L. Caligula: a neuropsychiatric explanation of his madness. *Arq Neuropsiquiatr*. 2021 Apr;79(4):343-345. doi: 10.1590/0004-282X-ANP-2020-0358. PMID: 34133515; PMCID: PMC9231447.

Chimpanzee politics. Online. Archive.org. 2000. Dostupné z: <https://archive.org/details/chimpanzeepoliti00fran>. [cit. 2025-03-29].

CHRISTENSEN, Clayton M. The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail. Management of innovation and change series. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, [2016]. ISBN 978-1-4221-9602-1.

CLAUSEWITZ, Carl von. O válce: slavná komplexní inspirace vojáků, politiků, intelektuálů, manažerů a organizátorů. V nakladatelství LEDA vydání první. Prameny. Voznice: Leda, 2020. ISBN 978-80-7335-672-9.

COLLINS, Jim a PORRAS, Jerry. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Třetí vydání. Harper Business; Illustrated edition, 1994. ISBN 978-0060516406.

COLLINS, Jim. Great by Choice: Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All. První vydání Harper Business; Illustrated edition, 2011. ISBN 978-0062120991.

Company history Historical highlights from across Thomson Reuters. Online. Thomson Reuters. 2025. Dostupné z: <https://www.thomsonreuters.com/en/about-us/company-history>. [cit. 2025-04-04].

ČERNÁ, Stanislava; ŠTENGLOVÁ, Ivana a PELIKÁNOVÁ, Irena. Právo obchodních korporací. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7598-991-8.

ČESKO. § 420 odst. 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 6. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010–2023 [cit. 7. 2. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>

DAMODARAN, Aswath. Enterprise Value Multiples by Sector (US). Online. Blackwellpublishing.com. 2025. Dostupné z: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/vebitda.html. [cit. 2025-04-04].

DOLEŽAL, Stanislav. Konstantin: cesta k moci. Episteme. Historia. V Českých Budějovicích: Nakladatelství Jihočeské univerzity, 2020. ISBN 978-80-7394-833-7.

DTIC AD1001514: Mission Command: The Historical Roots of Mission Command in the US Army. Online. Internet Archive. 2015. Dostupné z: https://archive.org/details/DTIC_AD1001514/page/10/mode/2up. [cit. 2025-04-04].

FAYOL, Henry. General and Industrial Management. Martino Fine Books, 2013. ISBN 978-1614274599.

FEIGEN, Marc; JENKINS, Michael a WARENDH, Anton. Is It Time to Consider Co-CEOs? Online. Harvard Business Review. 2022. Dostupné z: <https://hbr.org/2022/07/is-it-time-to-consider-co-ceos>. [cit. 2025-05-01].

GENERAL ELECTRIC: LIFE AFTER JACK. Online. Blackwellpublishing.com. 2007. Dostupné z: <https://www.blackwellpublishing.com/KOLB/downloads/private/grant/ge.pdf>. [cit. 2025-04-04].

GREEN, Tom. Example of a Minimum Viable Product (MVP) - Zappos. Online. Verticode. 2022. Dostupné z: <https://www.verticode.co.uk/blog/zappos-mvp-example>. [cit. 2025-04-12].

HAMEL, Gary a BREEN, Bill. The future of management. Boston: Harvard Business Review Press, c2007. ISBN 978-1-4221-0250-3.

HARNISH, Verne, LADANYI, Nikolai; STUPKA, Roman a KŘEPELKA, Pavel (ed.). Scaling up: růst můžete i vy! : jak to jen pár firem zvládne... a proč ostatní ne. Praha: Nikolai Landanyi, [2020]. ISBN 978-80-270-8382-4.

HARPER, Kyle. Pád Říma: podíl klimatických změn a epidemií na zániku římské říše. V českém jazyce vydání první. Praha: Maraton, 2021. ISBN 978-80-88411-02-4.

HART, Liddell. Scipio Africanus: Greater Than Napoleon. Www.bnpublishing.com, 2018. ISBN 978-1684116362.

KELTNER, Dacher. Paradox moci: jak získáváme a ztrácíme vliv. Knihy Omega. Praha: Dobrovský, 2016. ISBN 978-80-7390-372-5.

KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. Online. 2., aktualizované vydání. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-314-4. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:a108ad30-723e-11e9-b266-005056827e51>. [cit. 2025-03-29].

LALOUX, Frédéric. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker, 2014. ISBN 9782960133516.

LIASHKO, Maksym. The Pros and Cons of a Co-CEO Model. Online. Entrepreneur. 2022. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/leadership/the-pros-and-cons-of-the-co-ceo-model/428759>. [cit. 2025-05-01].

LINDAHL, Nathan. What we can learn from the rise and fall of Atari. Online. Medium. 2022. Dostupné z: https://medium.com/@Nathans_Tweets/what-we-can-learn-from-the-rise-and-fall-of-atari-5a6bedffe381. [cit. 2025-04-12].

Leonchuk SL. (2024). Neurosis, Issues of Etiology, Pathogenesis, Outcome and Treatment. Neuro Research. 6(1):20.

LÜTZ, Manfred. Kdo je tu vlastně blázen?: zábavný úvod do psychiatrie a psychoterapie. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1203-4.

MARCUS AURELIUS, Antoninus. Hovory k sobě: Deník římského císaře. Kořeny. Praha: Toužimský a Moravec, 1948. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:ccee2600-4954-11e8-afec-005056827e51>.

MAXWELL, John C. 5 úrovní leadershipu: prověřené kroky jak maximalizovat váš potenciál. Online. Praha: Dobrovský, 2012. ISBN 978-80-7306-497-6. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:0b357f10-fed3-11e8-a5a4-005056827e52>. [cit. 2025-03-29].

MINTZBERG, Henry. The Structuring of Organizations: a synthesis of the research. Englewood - Cliffs: Prentice Hall, 1979. ISBN 0-13-853771-2.

MOLTKE, Helmuth Graf von. Moltke on the Art of War: Selected Writings. Random House Publishing Group, 2009. ISBN 9780307538512.

Next Generation Command and Control. Online. NATO's Strategic Warfare Development Command. 2023. Dostupné z: <https://www.act.nato.int/article/next-generation-c2/>. [cit. 2025-04-04].

O strategii: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Praha: Management Press, 2018. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-555-1.

Paul H. O'Neill. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.pauloneilllegacy.com/>. [cit. 2025-04-14].

POLYBIUS. Polybius, Histories. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/t?doc=Perseus%3Atext%3A1999.01.0234%3Abook%3D3%3Achapter%3D107>. [cit. 2025-04-12].

PRAŠKO, Ján. Poruchy osobnosti. Vydání třetí. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0900-3.

Quintus Curtius Rufus. The History of Alexander the Great. Online. Archive.org. 2022. Dostupné z: <https://archive.org/details/quintus-curtius-rufus-english-pratt/page/n7/mode/2up>. [cit. 2025-03-29].

Ratcliffe, S. (Ed.), Oxford Essential Quotations. : Oxford University Press. Retrieved 4 Apr. 2025, from <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191866692.001.0001/acref-9780191866692>.

RIES, Eric. Startup jako princip podnikání: jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě. Praha: Management Press, 2019. ISBN 978-80-7261-573-5.

Rodinná firma – prodat nebo předat? Online. Ba4u.cz. 2025. Dostupné z: <https://www.ba4u.cz/rodinna-firma-prodat-nebo-predat-proc-to-v-drtive-vetsine-pripadu-dopadne-spatne/>. [cit. 2025-04-04].

Rodinné firmy řeší předání druhé generaci. Povede se to jen každé třetí. Online. Euro.cz. 2015. Dostupné z: <https://www.euro.cz/clanky/rodinne-firmy-resi-predani-druhe-generaci-povede-se-to-jen-kazde-treti-n-1176021/>. [cit. 2025-04-04].

Schizophrenia. Online. Schizophrenia. 2025. Dostupné z: <https://schizophrenia.life/public/myths-and-truths/>. [cit. 2025-04-19].

SCHRAGE, Michael. The Real Cause of Nokia's Crisis. Online. Harvard Business Review. 2011. Dostupné z: <https://hbr.org/2011/02/the-real-cause-of-nokias-crisi>. [cit. 2025-04-04].

SUETONIUS TRANQUILLUS. Lives Of The Twelve Caesars. Online. Gutenberg.org. 2006. Dostupné z: <https://www.gutenberg.org/files/6400/6400-h/6400-h.htm>. [cit. 2025-03-29].

TITUS LIVIUS. The History of Rome, Book 30. Online. Perseus Digital Library. 2025. Dostupné z: <https://www.perseus.tufts.edu/hopper/t?doc=Perseus%3Atext%3A1999.02.0144%3Abook%3D30%3Achapter%3D20>. [cit. 2025-03-29].

VAN CREVELD, Martin L. Command in war. Cambridge: Harvard University Press, 1985.

VERGILIUS. Aeneis. Online. Antická knihovna. Praha: Svoboda, 1970. Dostupné z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:9c916280-34b7-11e3-8d9d-005056827e51>. [cit. 2025-03-29].

Výroční průzkum k trendům RODINNÉHO PODNIKÁNÍ. Online. Www.amp.cz. 2018. Dostupné z: <https://www.amp.cz/wp-content/uploads/2018/05/Pr%C5%AFzkum-%C3%BAskal%C3%AD-genera%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDm%C4%9By-V%C3%9DSLEDKY-s-koment%C3%A1%C5%99em-AMSP.pdf>. [cit. 2025-04-04].

Young, Michael. “The Rise of the Meritocracy.” The Rise of the Meritocracy, Routledge, 2017.

ZŮNA, Pavel. Paradigmata vojenské taktiky. [Litomyšl]: H.R.G. spol. s r.o., 2021. ISBN 978-80-88320-92-0.

