EXISTENCIÁLNY MANAŽMENT

Ako prežiť a zvíťaziť v chaose dnešného sveta

Od zmyslu Viktora Frankla
k antifragilite Nassima Taleba

RASTISLAV SILNÝ



Ak stratím túto prácu, do pol roka stratím aj byt – a stanem sa bezdomovkyňou

Anita Boucher
Paríž 1995

Rastislav Silný

Existenciálny manažment
Ako prežiť a zvíťaziť v chaose dnešného sveta

Od zmyslu Viktora Frankla k antifragilite Nassima Taleba

© 2026 Rastislav Silný

Existenciálny manažment
Ako prežiť a zvíťaziť v chaose dnešného sveta
Od zmyslu Viktora Frankla k antifragilite Nassima Taleba

Autor a koncepcia: Rastislav Silný
Vydavateľ: AEM Press
vydavateľská značka Rastislav Silný s.r.o., Bratislava

Prvé slovenské vydanie, verzia 1.0

Jazyková a štylistická redakcia: autor
Sadzba a tlač : Polygrafické centrum, www.polygrafcentrum.sk

ISBN (brož. väzba)	**978-80-570-6574-6**
ISBN (epub)	**978-80-570-7744-2**
ISBN (mobi)	**978-80-570-7745-9**
ISBN (pdf)	**978-80-570-6575-3**

Všetky práva vyhradené.

Žiadna časť tejto publikácie nesmie byť reprodukovaná, ukladaná do databáz ani šírená v akejkoľvek forme alebo akýmkoľvek spôsobom bez predchádzajúceho písomného súhlasu autora, okrem zákonom povoleného citovania s uvedením zdroja.

V prípade záujmu o spoluprácu alebo licenciu kontaktujte autora na:
info@rastislavsilny.sk

Túto knihu venujem mojim deťom –
Táničke, Peťovi a Kristínke,
ktorí boli, sú a navždy budú zmyslom môjho života

Predslov

V roku 1995 mi moja obchodná partnerka z Paríža pani Anita Boucher, reprezentantka veľkej kozmetickej firmy, raz povedala vetu, na ktorú nikdy nezabudnem:

„Ak stratím túto prácu, do pol roka stratím aj byt – a stanem sa bezdomovkyňou."

Bola to elegantná, vzdelaná a inteligentná žena. A predsa: všetko, čo mala, stálo na dvoch tenkých nohách – na nájme a zamestnaní. Táto veta ma vtedy šokovala.

Až o mnoho rokov neskôr som pochopil celú hĺbku jej slov – po skúsenostiach z podnikania, poradenstva, z množstva rozhovorov s klientmi a po každodennom premýšľaní o živote. V roku 1990 pri založení mojej firmy som si ani nestihol uvedomiť, že jej vytvorením som na firmu preniesol svoj vlastný existenčný zápas o prežitie. Vôbec som si vtedy neuvedomil, že firma sa tak prirodzene stala mojím ochranným štítom voči prostrediu – stala sa akýmsi tlmičom, ktorý prevzal na seba veľkú časť rizika a neistoty. Firma vstúpila medzi mňa a svet ako nový hráč, ktorý dokázal niesť neistotu, ktorú by som ako jednotlivec neuniesol. Neznamená to, že som prestal cítiť tlak prostredia, ale tlak sa zmenil: prestal byť osobný a stal sa systémový. Firma niesla riziko namiesto mňa a tým zvýšila moju šancu na istotu a prosperitu.

Až časom som naplno pochopil, že firma, ktorú som založil, nie je len prostriedkom na tvorbu zisku či napĺňanie potrieb mojej rodiny. V tom najhlbšom zmysle je to ochranný štít a opora – niečo, čo chráni a zároveň nesie. Pomáha mi niesť zodpovednosť, dáva mi silu konať a možnosť ovplyvňovať svet okolo seba. Práve o tomto dôvode – o jej zmysle – o tom je táto kniha. Aj o tom, ako sa tento zmysel hľadá, stráca a znovu nachádza v čase zmien a kríz. V každej takejto firme – podobne ako u jednotlivca – prebieha tichý a nikdy nekončiaci existenciálny zápas o prežitie. Presne ten zápas, o ktorom mi v roku 1995 rozprávala moja parížska obchodná partnerka Anita Boucher.

Keď som v apríli 2003 zažil svoju osobnú *„čiernu labuť"*, bola to až nová firma, ktorá mi poskytla priestor, kde som sa mohol oprieť o jej zmysel, prácu a vzťahy, a tým mi umožnila krízu ustáť. Nad vodou ma

vtedy okrem firmy udržala moja rodina a niekoľko najbližších priateľov. No zjavne najdôležitejším záchranným členom bola pre mňa firma, ktorá mi prvýkrát pomohla v roku 1990, keď som stratil zamestnanie. Založil som ju vtedy z núdze, no práve ona sa stala tým, čo mi umožnilo prežiť, uživiť rodinu a znova sa postaviť na nohy.

Keď som pred niekoľkými rokmi začal s klientami hovoriť o týchto témach, zistil som, že hoci to cítia rovnako, chýba nám spoločný jazyk a pojmy, ktorými by sme tieto pocity pomenovali a vzájomne komunikovali. Bez slov niet riešenia. Táto kniha vznikla ako odpoveď na tieto rozhovory. Vznikla ako snaha dať meno veciam, ktoré podnikatelia intuitívne cítia – ale ktoré doteraz nikto komplexne nespracoval.

V knihe predstavujem nový pohľad na firmu ako na bytostný systém, ktorý má svoj zmysel, svoje vedomie, poslanie a svoje riziká. Nazval som ho existenciálny manažment – lebo v ňom nejde len o riadenie procesov firmy ako takej, ale o oveľa zásadnejšie rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú samotné bytie firmy, jej zakladateľa a jeho rodiny.

Táto kniha je pre všetkých, ktorí chcú firmu naplno pochopiť, premeniť ju na ostrov životnej istoty a chcú s ňou prežiť dlhý, dôstojný a zmysluplný príbeh.

Obsah

Predslov 6

Prológ 10

PRVÁ ČASŤ 17

Kapitola 1 – Nevieš, čo ďalej? Nie si jediný! 19

Kapitola 2 – Neviditeľná sila v tvojej firme 33

Kapitola 3 – Zmysel, ktorý živí firmu a koho ešte? 57

Kapitola 4 – Rozhodovanie v neistote. 91

Kapitola 5 – Ako prežiť čierne labute a prosperovať z chaosu. 121

Kapitola 6 – Každý strom raz zhodí lístie. 139

Kapitola 7 – Pracuješ s časom alebo proti nemu? 157

Kapitola 8 – Firma ako Titanic alebo ako Louis Vuitton? 183

Kapitola 9 – Cesta k osobnej suverenite 199

Kapitola 10 – Hybridný pohon tvojho života 225

Kapitola 11 – Ekonomická nezávislosť ako rodinný kapitál 239

Kapitola 12 – Ako napraviť vedomie a zmysel firmy 251

Od analýzy k syntéze 269

DRUHÁ ČASŤ **271**

ZAKLADACIA LISTINA 273

Kapitola 14 – Existenciálny manažment ako nový vedný odbor 279

Kapitola 15 – Metodologický základ existenciálneho manažmentu . 293

Kapitola 16 – Zmysel firmy ako jej kľúčová existenciálna výhoda. . . 305

Epilóg 317

Slovník pojmov 327

Poznámky k textu knihy 373

Poďakovanie 391

Bibliografia 395

O autorovi..... 397

Prológ

Jeden básnik raz povedal: „Celý vesmír je v pohári vína." Ako to presne myslel, sa už asi nikdy nedozvieme, lebo básnici nepíšu, aby im bolo rozumieť.

Ale je pravda, že ak sa pozrieme na pohár vína dostatočne zblízka, vidíme celý vesmír. Sú tu veci fyziky: krútiaca sa kvapalina, ktorá sa vyparuje v závislosti od vetra a počasia, odrazy v skle a naša predstavivosť pridáva atómy. Sklo je destiláciou zemských hornín a v jeho zložení vidíme tajomstvá veku vesmíru a vývoja hviezd.

Aké zvláštne skupiny chemikálií sú vo víne? Ako vznikli? Existujú fermenty, enzýmy, substráty a produkty. Vo víne sa nachádza veľké zovšeobecnenie: celý život je kvasenie. Nikto nemôže pochopiť chémiu vína bez toho, aby nešiel cestou, ktorou išiel Louis Pasteur – objaviteľ kvasenia a pôvodca mnohých prelomových poznatkov o chorobách.

Aký živý je klaret, ktorý vtláča svoju existenciu do vedomia, ktoré ho pozoruje! Ak naše malé mysle pre pohodlnosť rozdelia tento pohár vína, tento vesmír, na časti – fyziku, biológiu, geológiu, astronómiu, psychológiu atď. – pamätajte, že príroda to nevie!

Dajme to teda všetko späť dohromady a nakoniec si to vychutnajme. Vypime ho a zabudnime na všetko, povedal o pohári vína Richard P. Feynman, nositeľ Nobelovej ceny za fyziku.

Ak Feynman hovorí, že vo víne sa skrýva celý vesmír, potom ja hovorím, že v každej rodine a v každej firme sa skrýva celá ľudská civilizácia, jej história, hodnoty, dynamika aj samotný život. Každá rodina a každá firma, každý kolektív je svojím spôsobom svet sám o sebe a pre seba. Niekedy chaotický, niekedy zmysluplný, ale vždy je to jej autentický, dynamický živý svet.

Pokúsim sa ukázať, že firma nie je len súbor procesov a pravidiel, ale živý spoločenský organizmus – bytostný celok, ktorý má svoje vlastné vedomie, vlastnú dynamiku a zmysel existencie. Život firmy sa nedá úplne riadiť zvonka. V mnohých ohľadoch si hľadá svoju cestu sama – podľa vnútornej logiky a podmienok, ktoré presahujú vôľu jednotlivca.

Ak rozdeľujeme znalosti o firme podľa vedných disciplín a predmetov, robíme to preto, že nám to uľahčuje porozumenie. Firma však zostáva jednotným celkom – bez ohľadu na to, ako ju analyzujeme.

Rovnako ako príroda, ktorá je „rozbitá" na tisíc malých kúskov rôznych vedných odborov, tak aj firma sa v akademickom svete rozpadá na stovky kúskov mozaiky, pričom každý tento kúsok je predmetom samostatnej disciplíny. Úmyselne nepíšem vedeckej, pretože nie vždy to tak je.

Hoci môžeme naše znalosti o firme prehlbovať a drobiť donekonečna, dajme to znova všetko späť dohromady a nezabudnime, na čo to je. Nech nám firma dá ten najdôležitejší úžitok: uspokojenie potrieb ľudí a spoločnosti a samotné prežitie, pretože práve na to a iba na to firma je!

Pred vyše tristo rokmi Isaac Newton (1643 – 1727) objavil zákony mechaniky, ktoré sa nám teraz zdajú tak elementárne, že nechápeme prečo ich ľudia neobjavili oveľa skôr. Momentálne sa teória riadenia firiem nachádza v analogickom stave v akom bola fyzika v čase Isaaca Newtona.

Dnes sa fungovanie firmy predovšetkým chápe ako súbor technologických a informačných procesov, pravidiel a merateľných výstupov. Snažíme sa vo všetkom nájsť príčinnú súvislosť, chceme dostatok, najlepšie maximum informácií ku každému rozhodnutiu a neznášame neistotu. No rovnako ako fyzika neskôr objavila chaos, relativitu a kvantové javy, aj vo firmách dnes cítime, že nám uniká niečo dôležité, čo nevieme vždy definovať. Procesy sa neustále zrýchľujú a životné cykly firiem sa prudko skracujú. Už nie je jednoducho zvládnuteľné riadiť a kontrolovať firmy tak, ako doteraz.

Kedysi sa fyzik pozeral na svet cez pohyb telies – konkrétnych, viditeľných, spoľahlivo merateľných. Neskôr, keď fyzika prerástla tento model a odhalila zrýchlený a neuchopiteľný svet molekúl a chaosu vo vnútri hmoty, muselo sa zmeniť nielen to, čo pozorujeme, ale aj ako pozorujeme. Zrodili sa nové pojmy a veličiny: tlak, teplota, entropia. Prestali sme sledovať časti a začali sme cítiť, ako sa mení celok – v prúdoch, poliach a súvislostiach.

Dnes sa podobná zmena odohráva vo svete firiem. Udalosti prichádzajú rýchlejšie, než ich stíhame pomenovať. Dôsledky akoby predchá-

dzali príčiny. Klasický manažment, postavený na kontrole a meraní, sa ocitá v rovnakej situácii ako stará fyzika: je presný, ale slepý. Prišiel čas zmeniť nielen nástroje, ale aj vedomie pozorovateľa. Prejsť od mechaniky k teplu, od riadenia k pochopeniu, od systému k zmyslu a od častí k celku.

Zmysel firmy však nevzniká z procesov, ale v ľuďoch

Na každom kroku sa stretávame s prerastaním kvantity do novej kvality, pričom si stále viac a viac uvedomujeme, ako málo sa venujeme tomu najdôležitejšiemu, čo v každej firme je – ľuďom. Ľudia sú živé bytosti, preto sa prirodzene menia a prispôsobujú novej situácii, čo má niekedy pozitívny a inokedy negatívny vplyv na samotnú firmu. Firma, ktorej sú títo ľudia súčasťou, preto začína ako celok cítiť a myslieť inak a mení sa podľa toho, ako sa menia ľudia v nej.

Sme zahltení informáciami o javoch. Máme veľmi veľa dát o veľmi veľa veciach. Často však nevieme to najpodstatnejšie: nevieme rozlíšiť jav od podstaty, význam od šumu, informáciu od jej zmyslu. Čo je najhoršie: „Nevieme, čo nevieme“. Táto slepota nás neohrozuje preto, že by sme nemali dáta, ale preto, že nerozumieme, ktoré z nich sú dôležité a prečo.

Odlíšiť zrno od pliev nám nepomôže ani umelá inteligencia, ktorá v najbližších rokoch revolučne ovplyvní život spoločnosti a ktorej význam bude nelineárne rásť. Nech nám však poskytne akékoľvek informácie, na finálne vyhodnotenie ich významu a zmyslu pre človeka bude navždy potrebný človek. Boh nás ochraňuj, ak by o tom niekedy mali rozhodovať stroje! Tak ako oheň na začiatku ľudskej civilizácie, aj umelá inteligencia je – a vždy bude – iba dobrý sluha, ale zlý pán.

Nastal čas, aby sme resetovali naše znalosti o firme a o podnikaní. Na podnikateľov sa valia z každej strany informácie rôznej kvality a rôznej úrovne pravdivosti a relevantnosti: informácie, skúsenosti a poznatky z veľkých nadnárodných firiem, často z druhého alebo opačného konca sveta, sa miešajú s informáciami o podnikaní v malom bistre na hlavnej ulici v malom meste strednej Európy.

Miešajú sa a porovnávajú poznatky a skúsenosti o podnikaní z rôznych kultúr a vzájomne absolútne neporovnateľných trhov. Ich nekri-

tickou aplikáciou v iných podmienkach a v inom prostredí si firmy môžu viac ublížiť, ako si môžu pomôcť. Je to rovnako nebezpečné ako užívať neznáme lieky z druhého konca sveta bez receptu a dozoru lekára.

Dnes je potrebné, aby sme sa okolo seba pozerali s otvorenou mysľou, aby sme sledovali a analyzovali predovšetkým konkrétnu realitu, aby sme veci zjednodušovali a sprehľadňovali. Nechajme sa inšpirovať rovnako zdanlivo banálnymi udalosťami ako bol pád jablka zo stromu, ktorý inšpiroval Newtona k formulácii základných zákonov fyziky.

Friedrich Nietzsche tento prístup vyjadril veľmi zrozumiteľne: „Ty máš svoju cestu. Ja mám svoju cestu. Správna, bezchybná a jediná cesta neexistuje."

To jednoznačne platí pre každú firmu aj pre každého človeka! Každá robí veci po svojom, a tak to má byť. Táto rozmanitosť je obohacujúca a zodpovedá záujmom jej vlastníkov, spolupracovníkov aj zákazníkov. Úlohou poradcov, konzultantov a mentorov je poskytovať im k tejto ceste kvalitné, pravdivé rady a spolupracovať na kvalitnom pláne ich budúcnosti. Iba takto sa môže výrazne zvýšiť pravdepodobnosť toho, že firma svoje poslanie splní podstatne lepšie s nimi, ako bez nich!

Prečo som napísal túto knihu

Ak by som chcel osobne komunikovať s každou firmou, ktorá to potrebuje, nestačil by mi na to celý môj život. Individuálne konzultácie sú účinné a silné – ale vždy obmedzené časom, priestorom a ľudskou kapacitou. Denne stretávam podnikateľov, ktorí v sebe nosia odvahu aj vôľu meniť veci, no chýbajú im presné pojmy, ktorými by pomenovali svoju situáciu. Nie sú len unavení, sú hladní po pochopení, po smerovaní, po zmysle. Práve preto vznikla táto kniha.

Je to moja osobná snaha prihovoriť sa vám všetkým naraz a podeliť sa o myšlienky, ktoré v praxi obstáli – a ktoré možno pomôžu aj vám. Sú to skúsenosti, ktoré som precítil, overil a za niektoré aj bolestne zaplatil. Píšem ju ako jeden z vás. Ako človek, ktorý žil a žije rovnaký život, akým žijete vy.

Verím, že každý človek by mal rozumieť tomu, čo robí. Ak sa mi podarí aspoň trochu ozrejmiť činnosť firiem, ich fungovanie a poslanie,

úloha tejto knihy bude splnená. Pretože ak človek vie, ako niečo funguje, prečo to funguje a prečo niekedy nefunguje, dokáže sa rozhodovať sám a nepotrebuje mentora. Tak ako nepotrebujete lekára, ak žijete zdravo, dobre spíte, jete a staráte sa o seba.

Toto je môj spôsob, ako sa prihovoriť tým, s ktorými sa nestihnem stretnúť osobne. Aby ste vedeli, že nie ste v tom sami. Aby ste verili, že vaša firma má zmysel, ktorý presahuje každodenné úlohy, faktúry či daňové priznania. Aby ste pri čítaní tejto knihy mohli zažiť okamih, keď si poviete: „Aha, takto to je! Takto mi to dáva zmysel."

V prostredí zahltenom tipmi, stratégiami a motivačnými citátmi je čoraz ťažšie nájsť niečo pravdivé a zároveň použiteľné. Ak sa podarí tejto knihe priniesť hoci len pár svetlých bodov porozumenia do vášho podnikania, tak splnila svoj účel.

Osobné upozornenie čitateľovi

Ak ti niektoré časti tejto knihy nedávajú hneď zmysel, nevadí. Nezastavuj sa. Pokračuj pomaly ďalej. Táto kniha nie je učebnica. Je to mozaika. A mozaika dáva zmysel až vtedy, keď vidíš celý obraz.

Niektoré pojmy a myšlienky sa ti spoja až neskôr – vo svetle ďalších kapitol, príkladov alebo otázok, ktoré si položíš sám. Nesnaž sa všetkému porozumieť okamžite. Len čítaj vedome ďalej. Keď budeš pripravený, zvyšok sa stane. Dôveruj svojmu vedomiu. A neboj sa vrátiť, keď to budeš považovať za potrebné.

Ak počas čítania narazíš na menej známe slovo alebo odborný pojem, môžeš nahliadnuť do Slovníka pojmov na konci knihy. Väčšina takýchto výrazov je tam vysvetlená presne a zrozumiteľne.

PRVÁ ČASŤ

Zmysel, vedomie a prežitie tvojej firmy

A má to všetko ešte vôbec zmysel...?

Kto má prečo žiť, znesie temer všetko
Friedrich Nietzsche

Kapitola 1 – Nevieš, čo ďalej? Nie si jediný!

Úvod pre podnikateľa, ktorý stratil smer a hľadá ho znova

1.1 Zastav sa, premýšľaj! Si medzi priateľmi

Keď si zo všetkého unavený, no stále si myslíš, že to zmysel má

Možno máš hlavu plnú otázok. Možno si si práve uprostred noci sadol ku stolu, otvoril si svoj počítač a dúfaš, že tentoraz sa ti konečne podarí poskladať niečo, čo ti už dlho uniká. Alebo si iba unavený? Z ľudí, z papierov, z nekonečných rozhodnutí, ktoré máš robiť aj vtedy, keď nevieš všetko, čo k nim potrebuješ. Aj keď dnes ešte netušíš, kam ťa táto cesta zavedie, vítam ťa – s otvoreným srdcom a s vedomím, že to, čo prežívaš, je prirodzené.

Možno máš pocit, že tvoja firma už vie, čo má robiť aj sama. Ty len plníš požiadavky a držíš ruky na volante – no nevieš, či ešte riadiš alebo sa volant otáča bez teba. Všetko beží, tržba nabieha..., ale ty sa pýtaš: *„prečo vlastne?“*

Potom príde ten deň, keď sa ťa niekto z tímu spýta jednoduchú otázku – a ty zistíš, že odpoveď nemáš. Nie preto, že by si bol neschopný. Ale preto, že si niekde cestou stratil kompas. Možno ti ho niekto potichu vzal alebo si ho niekam odložil, keď si mal plné ruky práce a potom si naň zabudol.

Toto nie je motivačná kniha, ktorá chce ešte viac vyburcovať tvoju vôľu o stupeň vyššie a prekonať prah tvojej bolesti bez toho, aby si vedel *„za čo“* a hlavne „prečo“ bojuješ. Naopak. Účelom tejto knihy je, aby si po jej prečítaní lepšie rozumel, o čo tu vlastne ide – čo je a čo nie je dôležité a za čo rozhodne stojí za to bojovať.

Ak sám zistíš ako sa vlastne veci majú, sám v sebe objavíš sily, ktoré sa prirodzene, samé od seba, v tebe objavia a bez toho, aby si sa musel

do niečoho siliť, budeš bojovať o to, čo je pre teba skutočne dôležité a zabudneš na to, čo je dôležité pre niekoho iného. Budeš bojovať iba o to, čo má pre teba skutočný zmysel!

Táto kniha je užitočná pre ľudí, ktorí riadia firmy, bez ohľadu na ich veľkosť a zameranie. Pre tých, ktorí riadia kolektívy spolupracovníkov, ktorí nesú zodpovednosť a chcú si byť istí, že to celé má zmysel! Ak si tu preto, že máš pocit, že už nevieš, čo ďalej, si na správnom mieste.

Nie si v tom sám. Uznať vlastný reálny stav nie je slabosť – naopak – je to prejav bdelosti. Je to dobré východisko, aby si sa odrazil od dna. Nie si prvý ani posledný podnikateľ, ktorý sa dostal do bodu, kde už nestačí ďalší plán, stratégia, prezentácia či audit: lebo problém nie je v nástrojoch, ale v tom, že si prestal cítiť, čo vlastne chceš dosiahnuť.

Na to je tu kniha, ktorú držíš v rukách.

Nikto iný ti nemôže presne povedať, čo máš robiť. Dozvieš sa to iba ty sám, keď budeš lepšie rozumieť tomu, *„prečo“* by si to mal robiť. Spôsob *„ako“* sa objaví sám od seba. Jedného rána to zrazu budeš vedieť, objaví sa to samé od seba v tvojom vedomí spolu s vôľou to okamžite uskutočniť.

Preto ťa pozývam: **zastav sa, aspoň na chvíľu**. Sadni si so mnou. Pozrime sa spolu na tvoju firmu inak – nie na jej súvahu a výsledovku a grafy s výsledkami predaja a na dlhý zoznam úloh, ale na firmu ako na objekt, ktorý žije svoj vlastný život, ktorý musíš spoznať až do úplnej podstaty – až „na kosť“ – a potom všetko uvidíš sám na vlastné oči ako na dlani a všetko pochopíš.

1.2 Aj firmy majú existenciálne krízy

Keď sa vytratí zmysel, ale ešte nie je neskoro ho znovu nájsť

Ak prežíva krízu človek, berieme to ako prirodzenú súčasť života. Obvykle príde kríza po štyridsiatke, po rozvode alebo po vyhorení. Každá má svoju príčinu, svoj smútok a niektoré aj poličku v knižnici plnú rád, ako ju prekonať.

Keď má však krízu firma, väčšina sa tvári, že sa nič nedeje a ide sa ďalej. Problém sa prekryje technickým výrazom – na vine je tok hoto-

vosti, nejasne formulované ciele či chybný marketing. Prípadne sa to jednoducho odbije vetou, že všetko je v poriadku, hlavne, že firma je v zisku.

Lenže firma nie je iba fyzikálny, informačný alebo kauzálny systém. Nie je to iba súbor procesov na tvorbu zisku alebo sled udalostí na časovej osi. Základným a najdôležitejším prvkom firmy sú ľudia, živé bytosti, s vlastnou slobodnou vôľou. Tieto ľudské bytosti sú zapojené do diania firmy ako jej zamestnanci, spolupracovníci alebo vlastníci. Každý z nich žije svoj individuálny život so svojimi individuálnymi cieľmi, záujmami a všetci podliehajú svojim vlastným náladám a niektorí aj svojim démonom, o ktorých nikto iný nevie.

Títo ľudia spolu vytvárajú niečo väčšie, ako je ich vlastné individuálne vedomie, vytvárajú niečo, čo ich presahuje a čo existuje objektívne. Je to ich vlastné originálne a nezameniteľné kolektívne vedomie, ktoré nazývame spoločenské vedomie firmy. Každá firma má takéto svoje vedomie, ktoré je iné ako vedomie inej firmy. Tak ako neexistujú dvaja ľudia s rovnakými odtlačkami prstov, tak objektívne neexistujú ani dve firmy s rovnakým kolektívnym vedomím!

Vzniká teda prirodzená otázka: môžeme skúsenosti jednej firmy preniesť nekriticky do druhej firmy? Môžeme, ale iba vtedy, ak vezmeme do úvahy fakt, že každá firma je originálom. Rovnako ako lekár môže liečiť rôznych ľudí, ale musí pritom brať do úvahy jedinečnú DNA každého z nich a jedinečnú anamnézu[1] každého pacienta: teda musí akceptovať jeho originalitu.

Keď sa na firmu prestaneme dívať ako na hromadu hmotného a nehmotného majetku, procesov a úloh a uvidíme ju ako živý systém zložený z ľudí, vzťahov a spoločenského vedomia, tak prestane byť

1 Anamnéza pacienta – súhrn informácií o zdravotnom stave človeka, ktoré lekár zisťuje pri vyšetrení. Zahŕňa osobnú a rodinnú zdravotnú históriu, predchádzajúce choroby, úrazy a operácie, aktuálne ťažkosti, životný štýl a reakcie na liečbu. Slúži na pochopenie príčin problémov a výber vhodnej liečby. V kontexte tejto knihy ide o metaforu na tvorbu „firemnej anamnézy" – podrobný prehľad histórie a stavu firmy, ktorý umožňuje lepšie porozumieť jej situácii a navrhnúť účinné riešenia.

pre nás len ekonomickou jednotkou. Ak ju uvidíme ako spoločenstvo ľudí, nič nám nebude brániť urobiť ďalší krok a priznať jej vlastnú vôľu a schopnosť reagovať na vonkajšie podnety.

Môžeme akceptovať, že sa firma rodí, rastie, prechádza krízami a hľadá samu seba. Má kolektívnu pamäť, má zmysel svojho života, ktorý niekedy ani sama nepozná a má schopnosť prispôsobiť sa prostrediu. Tak ako človek, aj firma dokáže prežívať úspech aj ohrozenie.

Na základe existencie jej spoločenského vedomia môžeme bez preháňania povedať, že firma je reálna spoločenská bytosť. Práve preto je možné jej život chápať existenciálne[1] – ako hľadanie a napĺňanie vlastného zmyslu, ktorý presahuje merateľné ukazovatele a technické štruktúry.

Poznámka: v tomto bode knihy nech je to zatiaľ iba hypotéza. Na konci knihy už budeme vedieť, že je to realita potvrdená praxou.

Ak teda vychádzame z predpokladu, že firma je spoločenská bytosť, potom, ako každá živá bytosť, aj ona má svoje chvíle pravdy – okamihy sebahodnotenia. Je to napríklad moment, keď firma stráca zmysel svojej existencie, keď robí veci len preto, že sa to od nej očakáva. Keď rastie, ale necíti dôvod *„prečo“*. Keď sa hýbe, ale nevie kam. Keď už nekoná zo svojej vnútornej vôle, ale len reaguje na tlak prostredia. Je to stav narušenia kolektívneho vedomia firmy akýmkoľvek negatívnym spôsobom.

Tento stav nazývam existenciálna kríza firmy. Nie je to kríza produktov, ľudí ani zákazníkov samostatne. Možno je táto kríza vyvolaná synergicky viacerými podobnými objektívnymi príčinami, no jej prítomnosť nie je možné bezprostredne odvodiť priamo z ktorejkoľvek z nich.

Poznámka: upozorňujem na ľahkú zameniteľnosť dvoch blízkych pojmov: existenciálna kríza, ktorá znamená krízu zmyslu: otázka, prečo firma existu-

1 Existenciálny znamená „týkajúci sa samotnej existencie, bytia a zmyslu života“. Hovoríme o ňom pri človeku, keď ide o jeho identitu, rozhodnutia alebo krízu. Rovnako ho môžeme použiť pri firme – keď sa otázky netýkajú len kvantity (čísel a procesov), ale samotného dôvodu, prečo existuje a kam smeruje.

je a kam smeruje. Existenčná kríza je niečo iné. Je to kríza prežitia: otázka, či firma dokáže vôbec pokračovať. Jedna kríza môže iniciovať druhú, ale o tom viac neskôr.

Hovoríme o kríze jej spoločenského vedomia, ktorému je venovaná druhá kapitola, preto tu budem stručný: firma v kríze prestáva byť „v pohode", atmosféra vo firme sa zjavne zhoršila. Niečo visí vo vzduchu, v komunikácii spolupracovníkov firmy sa prejavuje ich osobná neistota, ľudia nevedia, kedy robia dobre a kedy zle. Vzniká medzi nimi nedôvera, ktorá spätne situáciu iba zhoršuje. Ľudia prichádzajú z práce domov nespokojní, vystresovaní, čo sa následne prenáša aj do ich rodinného života. Je to objektívny stav, ktorý je nepríjemný a ktorý obracia život ľudí hore nohami. Zrazu sa bežné medziľudské vzťahy, ktoré by firma ani nemala vnímať, stanú nadradenými pracovným vzťahom a to situáciu obvykle ďalej zhorší. Zrazu sa zmysel existencie firmy ako celku odsunie na koniec záujmu jej pracovníkov a záujem celku sa podriadi osobným ambíciám jednotlivcov.

Najprv sa objavia príznaky, ktoré nemožno dlho prehliadať: odchádzajú najlepší ľudia, stratégia vyzerá dobre len na papieri, úlohy sa odkladajú a projekty sa rozplývajú v nejasnosti. Nie pre nedostatok schopností, ale pre nedostatok dôvodu. Bežná reakcia je ako lacná kozmetika, ktorá sa snaží prekryť problém novými nátermi: novým sloganom, prípadne logom alebo novou reklamnou kampaňou. Lenže nový náter nenahradí pevné múry. Problém je v tom, že v kríze firma nevie ***„prečo"***, ***„za čo"*** a ***„kam"***.

Existenciálna kríza neznamená koniec. Je to výzva prestať sa hrať na virtuálnu istotu, treba ju začať hľadať v realite. V prvom rade treba hľadať pravdu. Návrat k podstate, ku koreňom, znamená položiť si otázky, na ktoré si nikto roky nenašiel čas:

Prečo vôbec táto firma existuje? Prečo ju niekto založil? Aký bol skutočný dôvod zakladateľa firmy „pre neho samotného"? Má ešte aktuálny vlastník tejto firmy z nej prospech a je pre neho užitočná?

Kto ešte má z tejto firmy úžitok? Čím je firma užitočná a má ešte čo svetu ponúknuť?

Zastavenie sa a premýšľanie nie je slabosť. Je to prvý krok k zmysluplnej zmene. Firma má nielen právo, ale aj povinnosť zastať, pomenovať svoj zistený stav a následne sa rozhodnúť na základe reálnej situácie, nie z rutiny „lebo treba".

Až keď si tieto otázky položíme a poctivo prežijeme, začneme opäť konať na základe aktuálnej a pravdivej reality, pôjdeme správnym smerom a s vnútornou slobodou, ktorá vedome riadi každý náš ďalší krok.

„Kto pociťuje svoj život ako nezmyselný, ten je nielen nešťastný, ale aj sotva životaschopný," povedal Albert Einstein. Viktor Frankl k tomu dodal: „V skutočnosti človek môže prežiť iba vtedy, keď žije pre niečo. A ako sa mi zdá, platí to nielen o prežití jednotlivca, ale aj o prežití ľudstva."

Ak to platí o človeku a ľudstve, prečo by to neplatilo aj o firme? Aj firma je živé spoločenstvo ľudí. Ak firma stratí zmysel svojej existencie, môže ešte nejaký čas fungovať, dokonca vykazovať zisk – no postupne sa vyprázdni, stratí energiu, ľudí a nakoniec aj schopnosť prežiť. Zmysel je pre ňu rovnako životodarný ako kyslík pre človeka. Bez neho možno ešte chvíľu fungovať – človek zadrží dych, firma môže prežiť z rezerv alebo zo zotrvačnosti. Ale ak kyslík chýba príliš dlho, telo skolabuje. Ak firma stratí zmysel, skôr či neskôr stratí aj silu prežiť.

1.3 Google ti nepovie, prečo ráno vstávaš

Zmysel firmy nenájdeš na sociálnych sieťach – ale vo svojom vedomí

Peter má úspešnú firmu, aspoň podľa účtovníctva. Tržby sú výborné, zákazníci pribúdajú, tím je stabilný. Ale posledné mesiace má pocit, že ho práca nenapĺňa. Skúša nové marketingové kanály, zavádza motivačné programy pre tím, investuje do automatizácie. Na chvíľu ho to nadchne – ale čoskoro sa vracia ten istý pocit prázdna.

Jedného dňa sedí v kancelárii dlho po pracovnom čase, prechádza si výsledky a zrazu si položí otázku, ktorú už roky odkladal: „A na čo to celé vlastne je?" Nie je to otázka o tom, ***ako ďalej***. Je to otázka o tom, ***prečo ďalej***. Na tú mu Google, ani žiadna podnikateľská príručka, odpovedať nedá.

Keď nevieš, čo ďalej, je prirodzené hľadať riešenie. Otvoríš knihu, prebehneš články v novinách, možno si pustíš nejaký podcast. Spýtaš sa známych, kolegov, možno si naštuduješ aj konkurenciu. Napokon položíš otázku Googlu prípadne umelej inteligencii. Google ti bleskovo vráti tisíce odpovedí, umelá inteligencia menej, ale približne s rovnakými radami: vybuduj značku, automatizuj predaj, zaveď OKR[1], motivuj a inšpiruj tím, definuj víziu a hodnoty, pracuj s mentálnymi modelmi, deleguj, systematizuj, optimalizuj, skrátka, rob ešte viac, atakďalej, atakďalej. Ale nikto z nich sa ťa nespýta: Načo? Prečo? Komu to má slúžiť?

Vonkajší svet, tvoje profesionálne okolie – súbor všetkých vonkajších „ako" – ktoré však nepoznajú tvoje vnútorné „prečo" – vie, čo by si mal robiť. Možno ty sám vieš, čo by si mal robiť, ak by si vedel „prečo". Ale ty nevieš, „prečo" by si to mal robiť. Google aj svet ťa v tom necháva samého a žiada teba osobne VYBER SI! Svet je ako kuchárka, ktorá síce pozná tisíc receptov – ale nevie, kto je hladný, čo komu chutí, ani či vôbec niekomu chutí jesť. Vie presne, ako pripraviť firmu na expanziu. Ale nevie, či expanzia nie je len útek zlým smerom. Vie, ako zaviesť ISO štandard. Ale nevie, či ti to nepridá ďalšie problémy, ktoré ťa vzdialia od podstaty. Systém vie, ako žiť. Ale nevie, prečo žiť.

Presne v tomto bode sa otvára priestor pre TVOJE rozhodnutie, pre konkrétne TVOJE KONANIE, kde si nenahraditeľný. Ak hľadáš len riešenie, návod určite nájdeš. Ale ak hľadáš zmysel, budeš musieť ísť hlbšie dovnútra a iba ty sám!

Google ani umelá inteligencia nevedia, prečo si vlastne začal podnikať. Nepovedia ti ani, prečo to v tebe vyhaslo: možno preto, lebo si už dosiahol všetko, čo si si vtedy predsavzal. Nepovedia ti, či má tvoja firma ešte zmysel a prečo ráno nevstávaš s rovnakým zápalom ako pred piatimi rokmi. Tú odpoveď máš len ty vo svojom vedomí. Možno nie

1 OKR (Objectives and Key Results) je metóda riadenia a sústredenia výkonu firmy prostredníctvom jasne stanovených cieľov (Objectives) a merateľných kľúčových výsledkov (Key Results). Ciele vyjadrujú, čo chceme dosiahnuť, a kľúčové výsledky určujú, ako spoznáme, že sa to podarilo.

hneď „navrchu“, ale ak sa poctivo, úprimne a hlboko zamyslíš, určite na to prídeš. Ak si otvoril túto knihu, neotváral si ju preto, že ti chýba návod, ale preto, že vieš, že návod ti nestačí.

Spomínam si na jedného klienta, teraz aj priateľa – volá sa Mišo. Vedie stredne veľkú stavebnú firmu a niekoľko rokov pracoval v životnom móde „viac projektov, viac zamestnancov, viac faktúr“. Fungoval zdanlivo dobre, ale cítil, že ho to vyčerpáva. Až raz – počas rozhovoru o kríze vo firme – si položil otázku: „A ja kvôli čomu vlastne podnikám?“ Odpoveď ho prekvapila svojou jednoduchosťou: „... lebo chcem, aby som sa ja a moji chlapi večer vracali domov živí, zdraví a hrdí na to, čo sme postavili. Samozrejme, aby sme z našej práce všetci slušne žili.“ Ten moment niečo zmenil. Odvtedy robil rozhodnutia inak: nezobral zákazku, kde by musel šetriť na bezpečnosti, zrušil jedno výhodné, ale toxické partnerstvo. Paradoxne – nezarobil menej. Zarobil viac. Zákazníci si začali jeho prístup vážiť, kolektív držal pokope aj v napätých časoch, a on sám prestal mať pocit, že všetko riadi len silou vôle. Prvýkrát po rokoch mal pocit, že firmu vedie nielen hlavou, ale aj zmyslom. Ten pocit sa nedá nahradiť ničím!

Preto ti neponúkam riešenia, ktoré môžeš skopírovať ako na počítači Ctrl + C a Ctrl + V. Objektívne vzaté – nikto okrem teba nemôže odpovedať na tieto otázky „za teba“. Preto ti neponúkam „sedem krokov k úspechu“. Ponúkam ti však čas a priestor a otázky, na ktoré Google nemá odpoveď a ktoré môžeš pochopiť, iba ak budeš pripravený ich prijať a odpovedať na ne.

Otázky, ktoré ti môže položiť len jeden človek: ty sám. Ako podnikateľ, ako človek, prípadne ty – ako otec alebo mama rodiny. Ako niekto, kto nesie zodpovednosť za druhých, napríklad ty za tvoje deti, ktoré vzhliadajú k tebe s dôverou a predpokladajú, že sa na teba môžu stopercentne spoľahnúť, ktoré ti veria, že „všetko bude už len lepšie“.

Ak si ochotný tieto otázky prijať, sľubujem ti jedno: na odpovede nebudeš sám.

1.4 Zabudol si prečo si začal? Tak si spomeň.

Vráť sa k pôvodnému dôvodu – je to zdroj tvojej sily

Založenie tvojej firmy možno nebola veľká udalosť ako z filmu. Nebolo to vízia zmeniť svet, ani snaha ho zachrániť. Možno ťa inšpirovala iba situácia, že si dával dohromady peniaze na ďalší nájom. Možno to bolo kvôli slobode, ktorú si cítil, že si ju musíš vydobyť. O tom, že si niečo chcel robiť inak, po svojom a lepšie. Splnilo sa ti to? Čokoľvek to bolo, bolo to tvoje. Nepotrebovalo to schválenie, certifikát ani cudzí potlesk. Bola to tvoja vôľa, ktorá ťa vtedy pohla dopredu.

K tomuto dôvodu sa dnes potrebujeme vrátiť. Nie ako k spomienke, ale ako k prameňu, ako k zdroju. Pretože práve ten dôvod – ten tichý, súkromný zmysel – je často jediná vec, ktorá ťa drží nad vodou, keď sa všetko ostatné začne rúcať. Zmysel, ktorý hľadáš, nie je slogan, ani bežná veta. Je to veľmi veľmi silná pravdivá veta alebo viac viet, ktoré sú veľmi hlboko v tvojom vedomí, o ktorých často nikto iný nevie, a ktoré ťa ráno dokážu postaviť na nohy aj vtedy, keď už všetko ostatné zlyhalo.

Je to odpoveď na otázku: pre koho žijem? … komu chcem byť užitočný?

Možno si chcel len zabezpečiť svoju rodinu – tak, aby si sa mohol pozrieť svojim deťom pokojne do očí s vnútorným želaním, aby boli na teba hrdé. Aby si mohli bez obáv kúpiť niečo, po čom túžia, lebo to majú ich spolužiaci a ty si ako dieťa mohol o tom iba snívať. To nie je málo!

Lenže potom prišli faktúry, starosti, daňové priznania, nejaké zlé nákupy a vyhorenie. Nesplnené očakávania a tlak. A to všetko pomaly prekrylo tvoj zmysel, ktorý sa pod tým nenápadne stratil. Ten zmysel sa nevytratil – len sa ponoril tam, kde na neho nevidíš.

Preto nezačni tým, čo máš robiť. Začni tým, čo ťa vtedy viedlo k tomu, aby si naplno žil. V každej firme, ktorá prežila, bol niekto, kto sa dokázal vrátiť k tomuto bodu. Nie k pôvodnému plánu, ten je exspirovaný, ale k pôvodnej vôli a stavu vedomia. Nie k nostalgii, ale k nevyčerpateľnému zdroju energie. Niekedy na to stačí málo: stíšiť sa, sadnúť si, vypnúť mobil. A položiť si tú najdôležitejšiu otázku:

Čo som týmto všetkým chcel vtedy svetu povedať? – a stále to chcem?

Ak jej neuhneš, ale sa k nej postavíš čelom, ak jej dovolíš zaznieť až do hĺbky – tak v tej hĺbke určite niečo nájdeš. Nájdeš pravdu, ktorá ti dodá sily. Alebo aj nie. Ale aj to je riešenie. O tom „čo s tým, keď nie" si povieme neskôr – odpoveď na túto otázku je tiež súčasťou tejto knihy.

Ale v každom prípade sa zrazu pred tebou sám od seba objaví návod, čo a ako máš urobiť, aby si dosiahol to čo chceš – aby si sa pohol z miesta!

1.5 Aj chaos je poriadok – len iný alebo pre niekoho iného

Chaos je len nový jazyk reality – nauč sa ho čítať

Keď sa svet okolo nás začne zrazu meniť a nepredvídateľne komplikovať a prestávame mu rozumieť, zvykneme hovoriť, že vzniká chaos. Také niečo sa začalo diať napríklad vo februári 2020: náhle poklesol predaj niektorých výrobkov a prudko sa zvýšil predaj iných a ľudia vo firmách nevedeli, čo s tým. Odvtedy prešli dni, mesiace, roky a ty máš stále pocit, že len hasíš požiare, jeden za druhým, a nevidíš svetielko na konci tunelu. Jedna komplikácia nahrádza druhú. Niekto to nazve krízou, iný prechodným obdobím, niekto moderne „disrupciou"[1] či jednoducho poklesom dopytu. Pre firmu samu o sebe nie je vôbec dôležité, ako to nazveme a ***„kto"*** prípadne ***„čo"*** je príčinou tohto nového stavu prostredia.

Ak sa na to pozrieš ako „nezávislý a nezainteresovaný pozorovateľ", musíš uznať, že nemá význam pozerať na túto situáciu cez emócie – hodnotiť tento chaos ako nepriateľa alebo pre niekoho priateľa. Tento chaos je len iný poriadok, ktorému si zatiaľ neporozumel.

Táto situácia mi trochu pripomína kuchyňu v malej čínskej reštaurácii uprostred nákupného centra. Pre náhodného pozorovateľa to môže vyzerať ako úplné šialenstvo: štyria kuchári naraz, jeden kričí, druhý mieša, tretí balí objednávky a štvrtý práve vymieňa plynovú bombu pod hrncom. No keď tam chvíľu stojíš, zistíš, že všetko má svoj rytmus.

1 Disrupcia je náhly a zásadný zlom v odvetví alebo trhu, ktorý zmení zaužívané spôsoby fungovania. Často ju spôsobí nová technológia alebo prístup, ktorý rýchlo vytlačí staré riešenia – napríklad Netflix nahradil videopožičovne, Uber zmenil taxislužby.

Len ho na prvý pohľad nevidíš, lebo si zvyknutý na iný druh poriadku – na šéfkuchára v bielej čapici, ktorý hovorí potichu a podľa dohodnutých pravidiel.

Tak je to aj vo firme. Keď máš pocit, že strácaš kontrolu, neznamená to, že sa svet zbláznil. Znamená to len, že sa na trhu objavil iný druh poriadku. Taký, na ktorý si nebol pripravený a ktorý sa nedá merať doterajšími kritériami. Je to poriadok, ktorý možno bude čitateľný, ak sa prestaneš báť.

Väčšina ľudí má pocit, že chaos treba poraziť a začnú s ním bojovať. Dokonca si niektorí myslia, že je možné ho poraziť. No už z najjednoduchšieho porovnania „veľkosti chaosu" a „veľkosti firmy" je jasné, že firma nemá šancu!" Ale čo ak sa z chaosu dá profitovať? Koľko firiem v nových podmienkach „chaosu" vyrástlo, zbohatlo? Nie preto, že by mali geniálne stratégie, ale preto, že sa ho nebáli alebo ani nevedeli, že by sa mali báť. Postavili sa k nemu čelom a spýtali sa: *Čo sa mám nové naučiť? Kde to má slabiny, cez ktoré sa dostanem k svojmu cieľu?*[1]

Možno ti nový chaos len naznačuje, že sa treba prispôsobiť a starý systém už nie je na tvojej strane. Rast, ktorý hľadáš, nevznikne z lepšej analýzy nákladov, ale z niečoho hlbšieho. Zo schopnosti nielen sa „pozerať", ale aj „vidieť" bez ohľadu na okolnosti a hlavne chcieť. Ak poznáš cieľ a vieš, kam sa chceš dostať, aj v hmle alebo v nočnej tme ti stačí svietiť na sto metrov pred seba a do cieľa sa dostaneš. Nemusíš vidieť celú cestu naraz od začiatku do konca. Stačí ti vždy vidieť sto metrov pred seba. Ak je jasný zmysel existencie firmy, ak vieš, že to má význam, cestu uvidíš, sama sa ti ukáže, lebo chceš. Iba zmysel, ktorý ostáva, ti ju ukáže, aj keď sa všetko ostatné mení a zmení.

Chaos je len iný jazyk reality – spôsob, akým sa svet pripravuje na to, čo sa práve rodí.

1 Je treba uznať, že náhoda hrá v tomto procese obrovskú úlohu, ale o tom to je! Podrobnejšie o náhodách neskôr.