

MIRO SIVÁČEK MANAŽMENT PODĽA PRINCÍPOV©



DOKONALÁ HRA

MARENČIN PT



Venované Malým a Stredným podnikateľom.
Pretože niet nikoho, kto by sa ich zastal.

D Miro Siváček **DOKONALÁ** **HRA**

Manažment podľa princípov ©

MARENČIN PT

© Miro Siváček, 2018
© Marenčin PT, spol. s r. o., Bratislava, 2018
Jelenia 6, 811 05 Bratislava
marencin@marencin.sk www.marencin.sk
Cover © Marenčin Media
Design © Marta Blehová, 2018
750. publikácia, 1. vydanie

ISBN 978-80-569-0350-6 (viaz.)
ISBN 978-80-569-0351-3 (ePDF)
ISBN 978-80-569-0352-0 (ePub)

Keby ste Patrikovi Bojnickému rozprávali príbeh, ktorý zažije v nasledujúcich dňoch, tak by vás vysmial. Sedel v reštaurácii a klepkal po mobile, akoby chcel privolať hovor. Tú ženu si zatiaľ vôbec nevšimol. Stála pár metrov za ním a skúmavo ho sledovala. Ak sa pohne, Patrikov život sa navždy zmení. Ešte chvíľu váhala a potom sa rozhodla. Pomaly vykročila a zastala tesne vedľa neho.

„Ty si asi Patrik, však?“

Trochu sa strhol ale stihol rozihrať krátky, spoločenský úsmev. „Áno som“. Kocky boli hodené a príbeh už nešlo zastaviť.

„Tak to mám šťastie“, odvetila. Mohla mať niečo cez päťdesiat, ale vek sa dnes nedá uhádnuť ľahko. „Máš chvíľku? Myslím, že je to dôležité“.

Sekundu zaváhal. Neprišla vhod, ale starým ľuďom sa patrí preukázať úctu. Zľahka sa nadvihol a ukázal na stoličku: „Prosím, o čo ide?“

„Nechcem zdržiavať ani obťažovať, ale zvedavosť mi nedala. Predsa som len v kútiku duše ešte žena.“ Usmiala sa. „Volám sa Eva a viem, v akej si situácii. Tvoj otec chce, aby si po ňom prevzal miesto spoločníka v SMART Investments. Prečo nechceš?“

Sú chvíle, keď túžite byť akčným hrdinom a ľahkým pohybom vyhodiť cudzinca cez zavreté okno. Dve vety, v ktorých kulminoval jeho večný spor s otcom. Stokrát to riešili, stokrát

sa pohádali. Jej okamžité tykanie bolo iba marhuľkou na skysnutej torte. „Prepáčte, ale nevidím dôvod opäť sa tým zaoberať. Ak vás poslal otec, tak zbytočne. Dovidenia.“

„Nevie, že som tu. Sama som ťa vyhľadala. V otcovej firme ide o veľké prachy a všetko okolo nich začína smrdieť.“

„To je možné. Cítim ten smrad už dlho. Ukradol mi otca. Biznis mu ničí život a zdravie. Ako všetkým. Ale je to jeho voľba.“

„Ak niekto ničí, tak sú to ľudia. Nie biznis. Poctivý biznis je krásna hra,“ odvetila.

„Hra na okrádanie chudákov. Drancovanie krajín. A poctivý? Taký ja nepoznám,“ odsekol Patrik. Začal si vyčítať, že vôbec k rozhovoru privolil.

„Tvoj otec bol poctivý vždy. Hrá podľa pravidiel.“

„Preto aj prišiel o zdravie. Slušný človek medzi vlkov nepatrí.“

„Teraz niekto na SMART útočí. Je to zlé a nik nevie, čo za tým je.“

„Ani ja.“

„Možno chce firmu poškodiť, možno úplne položiť, možno podvodom prevziať.“

„Je mi to jedno. Aspoň bude konečne všetko normálne a tak ako predtým.“

„Tá firma predsa živí vás aj veľa ďalších ľudí...“

„Mňa to nezaujíma.“

Počula o jeho názoroch. Vraj sú radikálne, nenávistné, niekedy až fanatické. Chyba. Nič z toho. Je len nahneváný. Má pocit, že mu ublížili. Rozhovor teda začala zle a atmosféra zhustla. Manažérska chyba. Musí zmeniť ihrisko a ponúknuť priateľskú tému.

„Zdá sa, že čakáš telefonát. Je dôležitý?

„Áno. Je mimoriadne dôležitý.“

„Verím, že dopadne dobre.“

„Určite áno.“

Strohé odpovede. Cítila, že Patrik bol myslou inde a jej prístup zlyháva. Premýšľala. Princíp. Aký je princíp? ... V prvom rade získať pozornosť a potom vyvolať záujem. Ak nemá partnerovu pozornosť, nepredá mu nič. Ani myšlienku ani informáciu. Dokonca ani ponúknutú pomoc. Musí ho nejako zaujať: „Patrik, tvoj otec má tajomstvo. Objavil poklad. Ozajstný poklad, ktorý z neho spravil bohatého človeka. Niečo o tom viem a mohla by som...“

Nestihla dohovoriť, lebo do ticha, ktoré Patrik vydával, práve zazvonil mobil.

SMART Investments

SMART Investments, s.r.o. je firma, ktorá nepúta pozornosť. Pre médiá akoby neexistovala. Nemá záujem o verejnú publicitu a riadia ju slušní ľudia... alebo aspoň tak navonok vyzerajú. Jedným z nich je aj Patrikov otec Igor. Pracovitý, slušný, poctivý, ctižiadostivý muž. November 1989 očakával a tešil sa z neho. Do žíl mu vliat raketové palivo a otvoril obzory, o ktorých sníval už dlho predtým. Nerozmýšľal ani okamih. Do podnikateľských vôd skočil doslova hlavičku. Založil strojársku firmu a koncom roka v nej pracovalo už desať ľudí. Mal povestť tvrdého ale férového manažéra. „Maximum je málo,“ vravieval a od ľudí, strojov a obchodných partnerov žiadal ešte viac. Hlavne však od seba. Ak iným vedel niečo z nárokov zľaviť, tak sebe nikdy. Koncom tisícročia mala firma niečo vyše stovky zamestnancov a tešila sa

skvelej finančnej kondícii. Približne v tom čase stretol Milana Krivjaka. Spolužiaka zo strednej a starého kamaráta. Aj on podnikal a vlastnil obchodnú firmu. Počítače a elektronika. Časy, keď mu firmy trhali tovar z rúk, už boli síce preč, ale zarobené peniaze neminul. Nosil v hlave nápad a ten zrel, až dozrel ako dobré archívne víno. Odzátkovali ho a vypustili ešte v ten deň. Patrikov otec azda po prvý raz za posledných desať rokov zvolnil tempo, zrušil obchodné stretnutie a nechal sa prehovoriť na jednu súkromnú kávu. Ešte ju ani nepriniesli, keď mu Milan predostrel svoj nápad. Chcel založiť rizikový fond na podporu malých a stredných firiem. Funguje to nasledovne: Fond dočasne vstúpi do vlastníckej štruktúry partnera a získa majetkový podiel. Firma získa peniaze, za ktoré nemusí platiť a použije ich na svoj rozvoj. Po určite dobe z nej Fond vystúpi aj so zmluvnou finančnou prémieou. Tá bude závisieť od výsledkov spolupráce. Také jednoduché... Schéma má svoj názov: rizikový kapitál. Krivjak už dlhšie hľadal spoľahlivého partnera a Patrikov otec bol dar z neba. Keď sa po záverečnej rozchádzali, na svete bol SMART Investments, s.r.o.

Prvé akvizície SMART Investments boli vlastné firmy Igora a Milana. To bol začiatok šialeného pracovného kolotoča. Od toho času lietali medzi bankármi, právnikmi, obchodnými partnermi, agentúrami a daňovými úradmi. Neustále prebiehali rokovania, porady, služobné cesty alebo prezentácie. Vstávali o piatej ráno a domov sa vliekli pred polnocou. Neľudská drina, ale výsledky postupne prichádzali. Do portfólia SMART Investments pribúdali nové úlovky. A s nimi viac a viac práce. Aby ich nezabila, začali budovať pracovný tím

a postupne pribrali troch nových spoločníkov. Žiadali stopercentnú dôveru, a preto ich museli osobne poznať.

Prvým bol Roman Halva, primus školy, z ktorého sa ako študenti vždy smiali. Na rozdiel od nich sa totiž poctivo učil a pripravoval na každú hodinu. Miloval vzdelanie a vedomosti. Nastal čas, keď sa to hodilo. Získal manažérsky diplom z rešpektovanej britskej univerzity a stal sa profesorom na Ekonomickej univerzite. Mal encyklopedické znalosti teórie manažmentu a riadenia organizácií. Podnikanie poznal z nudnej stránky vedca, ale on si svoju pozíciu pochvaľoval.

Postavou drobnú, ale veľmi šikovnú právničku Soňu Vajdllovú poznali obaja ešte z obdobia, keď spolu vyrastali. Bola členkou ich sídliskovej partie. Na prvý pohľad pôsobila jemne a zraniteľne, ale vždy vystupovala jasne a priamo. Mala kolosálne znalosti práva a medzi paragrafmi žonglovala ako Messi s loptou na futbalovom ihrisku. Zložité legislatívne vzťahy, ktoré vznikali pri ich spôsobe podnikania, vyžadovali presne tieto schopnosti. Dávala firme neoceniteľnú právnu istotou. Zároveň plnila funkciu konateľky. Aj preto neustále kritizovala Spoločenskú zmluvu. Videla jej nedostatky.

Poslednou spoločníčkou sa stala Oľga Midová. Milá, vždy upravená a decentná pani s „jedným kilogramom váhy navyše“. Odporučil ju Milan ako svoju bývalú účtovníčku. Jej kúzlam s číslami a výkazmi bezmedzne dôveroval, aj keď im vlastne nikdy poriadne nerozumel. A mala ešte jednu dôležitú vlastnosť. Rýchlo si vedela získať dôveru. Všetci, vrátane Patrikovho otca, to vtedy považovali za výhodu.

Telefonát

Patrik mladší bol sympatický muž tesne pred tridsiatkou. A to je asi všetko zaujímavé, čo sa o ňom dalo povedať. Stále študoval a stále sa hľadal. Jediné, čím sa líšil od väčšiny rovesníkov, bolo jeho týždňové vreckové. Zhruba na úrovni štatisticky priemerného mesačného príjmu štvorčlennej rodiny.

Teraz sedel v reštaurácii a hľadel na vyzvňajúci mobil, akoby váhal prevziať hovor. Evu, tú čudnú ženu sediacu oproti, úplne prestal vnímať.

„Ahoj, Mariannka moja,“ povedal konečne. V hlase bolo cítiť radosť aj neistotu.

Marianna je dcéra Milana Krivjaka. A Patrikova životná láska. Tajomná v každom slove, pôvabná pri každom geste. Femme fatale. Jeden pohľad a ste jej.

„Ahoj Paťkóóóóó...“ ozvala sa spevavo. Eva mala pocit, že z mobilu cíti višňový likér. „Rada ťaaa počujem, lááásočka...“

„Nevoláš. Čo sa stalo?“ spýtal sa nástojčivo Patrik.

„Níííí sa neeestalo... zabudla som.“

„Boli sme dohodnutí. Dnešný večer si mi sľúbila. Mali sme byť spolu.“

„Sľúbila a veľmi som chcela, ale... ale... niečo mi do toho v... vbehlo,“ ťažko formulovala slová Marianna.

„Vbehlo. Už zas? Kde si? Prídem po teba.“

„Áno..., už zas... mi do toho vbehlo... samé od seba.“ Prečo mal pocit, že nie je sama? Cítil, ako sa mu spotili ruky.

„Prepáč trošku som pila... viieeeeš? Ten môj likérik...“ dodala koketne.

„Sedím tu v reštaurácii. V našej reštaurácii,“ naliehal Patrik, ale nemal situáciu v rukách.

„Si mi... milýýýý. Zajtra si voláme.“

„Marianna, prosím... kde si? Si sama?“ Cítil bezmocnosť v každom jednom slove. Marianna sa mu strácala.

„Jasnééé, že sama samučičká. Neboj, Paaafkooo..., ľúbim ťa. Zajtra. Tak pa...“

Rozhovor skončil. Eva pozrela na bledého Patrika a skúsenie využila príležitosť: „Potrebuješ panáka.“

Patrikov otec

Bola noc a v jednej z luxusných kancelárií SMART Investments sa ešte svietilo. Nič mimoriadne. Igor Bojnický sedel za stolom, pozeral mesačnú správu o výsledkoch firiem a neustále si posúval padajúce okuliare: „Nesedí mi to, n-e-s-e-d-í..., takéto výsledky sme nikdy nemali. Nikdy. Niekde musí byť chyba. Ale kde?“

Sucho zakašľal. Pošúchal si boľavé oči a pozrel na hodiny. Ukazovali pol druhej. Už zas cítil nesmiernu únavu. Spomenul si na posledné návštevy u lekára, ale on týmto ľuďom nikdy príliš neveril. Dokonca ani po prvom infarkte približne pred rokom. Zachránili ho v poslednej chvíli a radili mu prestať s robotou. Ale ako? Za posledné roky nič iné nepoznal. „Zdravie je otázkou vôle,“ bola jeho obľúbená veta a tabletky odkladal do stolíka. Vraj na horšie časy. Opäť pozrel do papierov, ale písmenká sa smiešne roztancovali. Priložil si dlaň na hrud'. Srdce buchotalo a začínal ťažšie dýchať. Pomaly vstal, aby vystrel chrbát a rozchodil únavu. Jeho recept. Klin klinom. Boľavé rameno liečil tenisovými volejmi. Pichanie v kolene jazdou na bicykli. Zvýšený tlak behom po lese. Chcel prejsť k oknu a pokochať sa nočným mestom. Ten pohľad miloval. Dva metre od okna sa mu zatočila hlava. Chcel sa

zachytiť, ale rukami máchol do prázdna a nohy sa mu zastavili. Keď padal na koberec, tak si stihol uvedomiť, že tentoraz mali lekári pravdu.

Eva a Patrik

Keď Patrik otvoril oči, do okien už svietilo slnko a v hlave mu poskakovalo osem panákov z prebdenej noci. Mal pocit, že mu ju rozkopú. Ležal krížom na posteli a len s námahou skladal puzzle posledných udalostí svojho života. Bolo mu z nich úprimne zle. Premietal si neustále hádky s otcom a zhnusenie z jeho roboty. Večnú hru na študenta škôl a predmetov, ktoré mu nič nehovorili a vôbec ho nebavili. Cítil bezcieľnosť a prázdnu neužitočnosť vlastného života. A k tomu pribudol ťaživý pocit, že ho Marianna podvádza. Čo ešte? Čo bolo včera? Aha, cudzia žena, ktorá do neho nalievala alkohol. Keď dno, tak úplné. Zdvihol sa na lakte a hneď ju zbadal, ako leží oproti na gauči s tvárou zarytou do vankúša. Tak ešte toto?! Inštinktívne siahol pod perinu. Slipy mal na sebe... a to bola prvá dobrá správa za posledné dni.

„Neboj sa, všetko je v pohode. Toto by som nikdy nespravila,“ povedala. Otláčok vankúša pridala Evinej tvári ďalší rok. Vtedy si spomenul, ako jej celý večer dookola rozprával svoj príbeh. Nakoniec bol rád, keď sa mohol niekomu zveriť. Mal by niečo povedať a len podvedome tušil, že si potykali: „Ahoj, Eva. Prepáč, nejako sa nám to vymklo,“ povedal previnilo. „Asi bude najlepšie, keď zdvihnem kotvy...“

„Veď nemáš kam, Patrik. Pozorne som ťa počúvala. Daj si

sprchu a skočíme dole na raňajky. A pre zmenu budem pri nich hovoriť ja.“

O dvadsať minút už sedeli v útulnom espresse a na stole rozvoniavala káva. Pozrel na Evu. Nebola upravená a po fláme vyzerala staršie. Napriek tomu z nej sálala istota a prirodzená sebadôvera. Bolo to... silné a podmanivé.

Ženy cítia aj pohľady, ktoré nevidia. Uchlipla z kávy a usmiala sa: „Asi nevyzerám ako Marianna.“ A potom pevným hlasom dodala vetu, ktorá ho šokovala a totálne prebrala: „Bude z teba skvelý manažér, Patrik.“

„Ja?“ Vyprskol. Vyzeral odrazu tak komicky až sa rozosmiala. Chvíľu trvalo pokým opäť nadobudol rovnováhu: „Zmätený večný študent, ktorý vôbec nevie čo chce? Jediné čo riešim je ako sa pretĺcť do ďalšieho dňa. Mám vzťah, v ktorom sa nevyznám a neviem rozhodnúť. A slovo manažér u mňa vyvoláva nevoľnosť. Mal som pocit, že mi rozumieš. A ty si ma asi vôbec nepočúvala.“

„Počúvala som veľmi pozorne. Pár pohárikov whisky ma nepoloží.“

„... a teda? Mám skoro tridsať a ešte som nič, absolútne nič nedokázal. Azda si nemyslíš, že mŕňať pravidelný prisun peňazí je nejaká náročná práca? Padajú na mňa ako vločky zo zimnej oblohy.“

„Patrik, to, čo si hovoril, je len jedna časť informácie. Sledovala som aj, ako to hovoríš, prečo to hovoríš, ako sa pritom tváriš, čo robí tvoja tvár, ruky aj telo. Je to rovnako dôležité. Ja som sa naučila počúvať aktívne. Nie každý to zvládne. Ale je to principiálna vec. Povieť ti, ako ťa vidím. Chceš?“

„Určite. Kto by nechcel?“ odvetil Patrik.

Medzitým konečne priniesli aj jedlo. Croissanty, maslo, džem a miešané vajíčka rozváňali. Všetko bolo čerstvé. Eva vzala croissant, namočila do džemu a pomaly, zreteľne spustila:

„Si chytrý a otvorený človek. Nemáš komplexy ani zbytočné zábrany. Si trpezlivý a empatický. Vyjadruješ sa jasne a zrozumiteľne. Dokonca aj keď po polnoci splachuješ krémeš hruškovicou. Nekľučkuješ, hovoríš to, čo si myslíš. Ale nie všetko, vieš, kedy máš prestať.“

Patrik zabudol zavrieť ústa...

„Vyžaruješ mimoriadne pozitívnu energiu a fluidum. Pôsobíš sympaticky, ľudia ťa majú radi. Napriek tomu si dokážeš udržiavať odstup a rešpekt.“

Patrik v rozpakoch naháňal vidličkou vajíčka po tanieri. Tie mu však hravo unikali.

„Ale aby si nespýšnel. Zatiaľ sa napríklad nevieš rozhodovať. To natrénujeme. A pridáme trošku sebadôvery. Budeš potrebovať viac asertivity, chýba ti cieľavedomosť a vytrvalosť. To sa dá získať...“

„Počkaj, počkaj,“ prerušil ju. „Napriek tomu tvrdíš, že mám talent robiť manažéra?“

„Určite. Ako málokto.“

„Veď sú to chamtivci s veľkým egom. Buzerujú ľudí. Úspechy si privlastňujú, chyby zhadzujú na podriadených. Nevidím na tom nič atraktívne...“

„Tak ako sú neschopní politici, predavači, lekári, tak existujú aj neschopní manažéri. Nemusíš byť jedným z nich. Môžeš byť iný. Vieš vlastne, kto je manažér a čo robí?“

Patrik ako správny študent chvíľu lovil v pamäti mená veľikánov Fayola, Mintzberga, Druckera a hľadal slová, ako

kontroluje, organizuje, komunikuje, motivuje... „Tuším, že spolu je činností manažéra štrnásť..., či sedemnášť... alebo tri?“ Váhal.

Eva zdvihla ruky, akoby sa chcela brániť. Podobnú odpoveď očakávala: „Ja všetky tie poučky a definície poznám veľmi dobre. Sú ich plné učebnice. A tých učebníc sú plné regále. Ale plávajú po povrchu. Je to inak.“

Dopila kávu a posunula šálku na okraj stola. Chvíľu bola ticho. Dávala Patrikovi čas sústrediť sa.

„Všetko na svete má zmysel. Jeden hlavný zmysel. Nie tri alebo sedemnášť, ale jeden. Aby mohol človek niečo zásadne ovplyvniť, tak musí ten zmysel spoznať a pochopiť. Podľa mňa je rola manažéra jednoducho robiť veci lepšími a lepšie.“ A pre ešte väčší dôraz to zopakovala: „Lepšími a lepšie. Toto treba pochopiť. Lebo to je zmysel jeho práce. Až potom nasledujú všetky tie slovesá o tom, čo vlastne robí. Môžeš ich doplniť desať alebo stotridsať. Nech sa páči. A nakoniec. Má robiť lepšími a robiť lepšie veci, ktoré sú užitočné pre toho, kto manažéra platí.“

„Moment, moment...,“ nedal sa Patrik. „Mám ťahák,“ povedal a vytiahol z vrečka mobil.

„Takžeee... poďme na to. Definície manažmentu. Napríklad: Manažment je proces zameraný na efektívne dosahovanie cieľov. Alebo ďalšia: Manažment je sústava poznatkov o informačno-komunikačnom procese pôsobenia subjektov manažmentu na objekt, brrrr...“

„Netráp sa, Patrik. Čo macher, to názor. Podľa mňa je manažment vedomá činnosť ako robiť veci lepšími, respektíve robiť ich lepšie. A manažér je človek, ktorý túto činnosť vykonáva. Bodka.“

„Hm, aké jednoduché. Dobre sa to počúva.“

„Zober si napríklad herca,“ pokračovala Eva. „Nie som expert, ale zmyslom jeho práce môže byť umelecky pretlmočiť text. Nečítala som nikde, že úlohou herca je chodiť, šepkať, rozhadzovať rukami, uškrňať sa alebo hľadiť do diaľky. Prostriedky si zvolí sám.“

Skúmavo sa na Patrika zahľadela. Videla, že nad jej slovami rozmýšľa. To už bol pokrok. Môže dnes dosiahnuť viac? Nie. Môže ho len znova znechutiť.

„Dobre,“ pokračovala. „Porozmýšľaj nad tým. Som presvedčená, že toto môže byť tvoja cesta. A aby si sa vedel lepšie manažérsky rozhodnúť, tak pozisťuj podmienky a dôvody prečo otec chce, aby si ho vo firme nahradil práve teraz. Zber informácií je podmienkou dobrého rozhodnutia. Ak chceš, máš to odo mňa ako prvú manažérsku úlohu. Predpokladám, že vôbec nebude jednoduchá.“

„Hm..., beriem,“ usmial sa Patrik.

Eva navrhla ďalšie stretnutie na zajtra večer v obchodnom centre. Podľa toho, čo Patrik zistí, dohodnú ďalší postup.

Patrik vstal. Vôbec nečakal podobný záver nočného dobrodružstva, ale mal z toho dobrý pocit. Keď už bol vo dverách, ešte mu niečo napadlo:

„Spomínala si poklad, ktorý otec objavil. Čo to je?“

„Spýtaj sa ho. Nikto to nevie popísať tak farbisto ako on. Bude to tvoja druhá manažérska úloha s termínom do zajtra. A už utekaj, máš čo robiť.“

So smiechom za ním hodila štvorček baleného cukru.