

úterý, 13. července 2010

★ Leaders voice



Tomáš Richter
 GENERÁLNÍ ŘEDITEL
 KASA.CZ A OBCHODNIDUM.CZ

MANAGEMENT

Fámy ve firmě a jak jim předejít

Prakticky celý minulý rok se vedení našeho nového holdingu zabývalo spojováním našich firem v jeden funkční celek. Bohužel až nyní vidíme chyby, jichž jsme se dopustili jako ředitelé našich původních firem a zároveň již ředitelé nového holdingu s obratem přes dvě miliardy korun. Nevím, v čem chybuje kolegové v zahraničí, my chybovali zejména v interní komunikaci. A také v komunikaci mezi sebou navzájem.

V rámci týmu, který měl zajistit integraci obou firem, se mísily zájmy a emoce manažerů i majitelů. Při jednáních o spojení jsme nějak pozapomněli, že nejde pouze o spojení obrátů, prodejních kanálů a informačních systémů. Protože nikdo z nás není

současně tajný agent a lidé kolem nás nejsou hloupí, začaly se objevovat spekulace, „že se něco chystá“.

My však nereagovali. Tím vznikla živná půda pro lidovou tvořivost. Za pár týdnů tak mohly kolovat seriózně vypadající fámy – počínaje těmi, že kupujeme největšího konkurenta, až k těm, že nám krach klepe na dveře. Poněvadž se člověk učí až vlastními chybami, také my jsme reagovali špatně. Místo srozumitelného vysvětlení, co se bude dít, jsme pouze připustili, že ke spojení dojde. Takže fámy, byť již ne tragické, žily dál.

V lidech se v té době probouzela různá očekávání a s odstupem mohu konstatovat, že se výrazně projevila i jakási hrdost na svou firmu. To



Místo toho, aby se lidé připravovali, že budou na jedné lodi, vznikl jakýsi katamarán.

se ovšem stalo v obou spojovaných firmách, takže vznikl další problém. Místo toho, aby se lidé připravovali, že budou na jedné lodi, vytvořil se jakýsi katamarán. Dva tábory, z nichž každý byl přesvědčen, že je lepší než ten druhý.

Aby toho nebylo málo, tak naše spojení probíhalo nejen v tuzemsku, ale i na Slovensku, což v některých případech dynamiku vzájemné rivality ještě zvýšilo. Teprve tehdy jsme si uvědomili, že musíme s lidmi nejen komunikovat, tedy jim sdělovat, co a jak bude, ale rovněž vysvětlovat, proč to tak bude a co nám to společně přinese.

Ke druhé chybě došlo přímo mezi námi vedoucími manažery. A také

nám dlouho trvalo, než jsme si ji uvědomili. Od samého začátku jednání o spojení jsme totiž ke stolu usedali s podobným přesvědčením, jaké měli naši zaměstnanci: „My to děláme lépe.“ Takže asi prvního půl roku se naše jednání a porady, které měly nacházet způsoby společného fungování v budoucnosti, jen babraly v tom, kdo, co a jak dělal a co z toho bylo lepší.

Až se budeme s někým spojovat příště, tak už nám to nebude trvat tak dlouho. Nyní víme, že nejdříve musíme lidem vysvětlit, proč se spojujeme, a ve vedení se pak budeme domlouvat tak, abychom to „proč“ co nejdříve naplnili.