František a Dominik byli bratranci, každý studoval v jiném městě, a tak se dlouhou dobu neviděli. Když se po několika letech sešli na rodinném srazu, zjistili, že oba chtějí podnikat, slovo dalo slovo a založili spolčenou softwarovou firmu. František byl softwarovým odborníkem a v nové firmě byl hlavním hnacím motorem. Byl to on, kdo navrhoval a vyvíjel produkty firmy – ekonomické a manažerské informační systémy. František nebyl zvláště komunikativní, a i když byla jeho práce pro firmu stěžejní, zůstával spíše v pozadí. Pracoval rád a hodně, uspokojení mu přinášela práce sama a pocit, že se firma rozvíjí. Naopak Dominik byl velmi rád středem pozornosti, vyhledával setkání s významnými lidmi, navazoval kontakty, na které byl patřičně hrdý. Bylo tedy zcela přirozené, že ve firmě přebral odpovědnost za prodej, ve kterém si díky těmto schopnostem skvěle vedl. Toto uspořádání fungovalo, bratranci zodpovídali každý za svoje jasně vymezené oblasti, byli fakticky nezávislí a do aktivit druhého se ani nijak nevměšovali.

I když se firmě od počátku relativně dařilo a pomalu rostla, k jejímu skutečnému rozvoji přispěla až náhoda; změna v zákoně, která prudce zvýšila poptávku po produktech firmy, jež je jako jediná na trhu nabízela. Prakticky přes noc se tak stala z malé firmičky firma střední velikosti. V tomto období také začínaly být v doposud idylických vztazích obou bratranců patrny první větší problémy.

Protože se firma hekticky rozvíjela a spolu s tím i její produkty, potřebovala pro jejich vývoj stále více zaměstnanců. Františkova část firmy tedy silně rostla a Dominik začal Františkovi vyčítat, že jeho vliv ve firmě je větší než jeho. Aby se ubezpečil, že Františkova pozice dále neposiluje, začal Františkovi aktivity stále více kontrolovat a zasahovat do záležitostí, které až doposud řídil František. Ten tak musel stále více a více času věnovat na vyjednávání s Dominikem, přesahování kompetencí navíc vedlo k organizačním zmatkům, které měly nepříznivý dopad na kvalitu služeb, které poskytovali.

Navíc, aby svoji pozici vyrovnal, začal Dominik také do své části firmy nabírat více zaměstnanců, pro které vymýšlel často i nepotřebou pracovní náplň. Situace byla nakonec taková, že v obchodním oddělení Dominika byl téměř stejný počet zaměstnanců, jako v dalších částech firmy a nedostatek skutečné práce se stal podhoubím pro vznik podpovrchových konfliktů a politikaření. Zaměstnanci obchodního oddělení také brzo vystihli Dominikovu silnou potřebu být obdivován a místo práce se začali soustředit na získávání přízně svého šéfa. Však se jim snažení také vyplácelo: mzdy obchodního oddělení převyšovaly firemní průměr a nejlépe placení nebyli zaměstnanci s nejlepšími výkony, ale ti, kteří si dokázali svého šéfa nejlépe naklonit.

Ačkoliv byl Dominik velmi schopným obchodníkem, začalo se také ukazovat, že pro řízení středně velké firmy, kterou se SoftwarePro stala, nemá potřebné manažerské schopnosti. Dominik nedokázal oddělení operativně ani strategicky řídit, obchodní aktivity byly chaotické a nesystematické, často řízeny ad hoc v reakci na momentální, často krizovou situaci. Dominik také nedokázal delegovat zejména ty úkoly, které vyžadovaly využití obchodních kontaktů a podle jeho názoru patřily jen jemu. Těch byla ale většina a zaměstnanci jen čekali, až Dominik „vše zařídí“. Skutečná práce stála. V takovém prostředí nebylo divu, že začali kvalitní zaměstnanci odcházet a oddělení se stávalo terčem kritiky i pracovníků v ostatních částech firmy. Právem tam měli pocit, že nejsou oproti nekompetentním a neefektivním zaměstnancům obchodního oddělení dostatečně finančně ohodnocování.

Nepříjemné začínalo být rovněž to, že i když vstupoval Dominik navenek velmi sebevědomě, občas si svoji manažerskou nedostatečnost uvědomil. Zejména nedostatek přirozené autority u podřízených si kompenzoval posilováním pocitu vlastní moci nad zaměstnanci vytvářením atmosféry stresu a strachu: zaměstnancům zadával nereálné termíny nebo je bez varování a neobjektivně silně kritizoval za sebemenší nedostatek. Výběr zaměstnanců, kteří se takto stávali terčem jeho afektu, byl zcela náhodný. Typické pro něj byy i manipulace, často založené na nepravdivých tvrzeních, kterými proti sobě stavěl jednotlivé zaměstnance firmy i oddělení, a dosahoval tím vlastních cílů. Rozpor mezi občasným pocitem méněcennosti plynoucím z neschopnosti firmu řídit a pocity úspěšnosti se tím Více zvětšoval, čím více rostly jak Dominikovy příjmy, tak jeho image úspěšného podnikatele, které si vně firmy rád pěstoval.

Jak se Dominikovi řízení jeho části firmy postupně vymykalo kontrole, začal navíc od problémů povědomě utíkat k tomu, co mu bylo nejbližší, tedy k budování dalších osobních kontaktů. V jeho programu byla setkání s nejrůznějšími osobnostmi, s nimiž rád dlouze jednal a sjednával nové podnikatelské aktivity, které však nikdy nezrealizoval. Mezi partnery začínal mít on, ale i celá firmy, image nespolehlivého partnera. Jeho skutečná práce, kterou pro firmu dělal, byla stále menší. Cestování a udržování bylo navíc poměrně nákladnou záležitostí a Dominik takto odčerpával nezanedbatelné finanční prostředky, které chyběly na reinvestice.

Ve firmě panovala všudypřítomná nespokojenost a mezi vlastníky stále větší nedůvěra a neochota vzájemně komunikovat.

Úkoly k řešení:

Dokážete identifikovat problém osobnosti, kterým pravděpodobně Dominik trpí?

Dokážete popsat, kdy a jak tento problém mohl u Dominika vzniknout?

Dokážete pojmenovat problémy, kterými v důsledku Dominikova chování firma trpí?

Jakými způsoby může firma tyto problémy ve vztazích mezi vlastníky řešit?

A jaké mohou být scénáře budoucího vývoje firmy, pokud se tyto problémy nepodaří vyřešit?