

Dobrý den,

Faktem je, že koronavirus tady je, komplikuje nám život a samozřejmě je zapotřebí dělat rozumná opatření typu vysoká hygiena, vitamíny, žádné veřejné hromadné akce a podobně. Ale moje první doporučení v tomto dopisu - více pozornosti tomu nedávejte, naopak. Nesledujte příliš TV, nečtěte noviny, nerozebírejte dokola danou situaci s lidmi kolem vás. V práci pracujte a doma si namísto toho raději zahrajte karty, jděte se projít do lesa, přečtěte si knihu nebo ukliděte skříně. O co méně pozornosti tomu budete dávat, o to méně vás to bude ovlivňovat. Určitě nechci situaci zlehčovat, ale právě tak vím, že příliš mnoho pozornosti na problému věci určitě nepomůže.

Ohledně celkového manažerského postoje k vypjatým krizovým situacím. V oblasti řízení je to v první řadě o statečnosti, o odvaze, kuráži fungovat i nadále navzdory všem možným již utrženým ranám a zklamáním. Je to o vnitřní víře, o osobní odpovědnosti. Možná přesně nevíte, jak a co přesně je třeba nyní manažersky udělat, možná nejste vnitřně úplně šťastní, ale víte jednu věc. Nepřestanete, dokud to nezvládnete. Přístup, který nezná zadní vrátka. Z tohoto pohledu je to vedle odbornosti či zkušenostech z velké míry otázka vašeho postoje, rozhodnutí. Osobně si myslím, že toto je vstupní branou, která otevírá možnosti pro provádění dalších nezbytných opatření. Pokud lidé vidí na vás, že skutečně chcete, že vám na skupině záleží, snáze překonají všechny možné vlastní negativní úvahy a přidají se.

Pokud se dostanete do těžšího období, základním úkolem šéfa (a nejen jeho) je dávat lidem pevné body. To, čeho se totiž lidé kolem vás mohli doteď držet, na co se spoléhali, z velké části neplatí a nahromaděné dostatečné množství nevyřešených problémů se může velmi rychle nasčítat do pořádného zmatku. Zmatek je nejistota. Zmatek je pocit nedostatečného bezpečí. Zmatek je bezradnost. Proto není možné nechávat v prostoru stavu „nevím“. Nedostatek jistoty lidi utlačuje, válcuje, sráží na emocích a tahle stará pravda platí ve vypjatých situacích stonásobně. Vaše komunikace k lidem musí proto být jasná a plná faktů typu: Udělali jsme..., Koupíme..., Snižujeme..., Dodáme..., Pro sklad platí..., V obchodě podnikneme,... Jednoduše řešte, rozhodujte, zaujímejte stanoviska. Vaši lidé potřebují dnes jasné vedení tak jak možná nikdy předtím.

Ve vypjatých situacích je pro šéfa dalším důležitým prvkem neoblomně požadovat efektivní nasazení a produkci všech článků pod ním. V tomto období není prostor pro lidi, kteří jsou povrchní a nejdou za hranice svého osobního komfortu. Když se

dá produkovat přímo na svém postu (včetně home office), je to ideální stav. Když ne, lidi můžou dávat do pořádku své staré pracovní resty, můžou pomáhat s inventurami, uklízením, vymalováním nebo údržbou vašich prostor. Také se můžou vzdělávat, studovat, trénovat své dovednosti nebo si znovu projít své pracovní materiály.

Proč je tak důležité, když to je jenom trochu možné, udržovat lidi kolem sebe v tempu? Protože když se situace uklidní, na efektivní roztočení kol bude třeba vyvinout mnohem více úsilí, než si kdy lidé mysleli, že je možné. Je to možné. Jenom je na startu nesmí zdržovat staré resty a také nesmí začínat z rezignace, do které by je nevytíženost či nicnedělání intenzivně stahovaly.

Poslední tip se týká ohledně peněz. Když je stav nouze, šetřit třeba, o tom žádná diskuze. Současně se šetřením nákladů však nešetřete na tom, co je pro vás životně důležité. Firmy pod tlakem často jako jednu z prvních nákladových položek omezují výdaje na svou propagaci. Je to sice okamžitá úspora, aniž by bylo třeba něco reorganizovat, ale není to správný směr. Samozřejmě musíte být mnohem obezřetnější a neutrácet peníze za neefektivní kampaně, které nic nepřinášejí. Ale určitě nepřestávejte komunikovat. Musí vás být vidět, musíte dávat pozitivní obraz o sobě, že jste tady, že fungujete, že žijete. Ve stavu stagnace a problémů musíte zůstat s trhem v aktivní komunikaci. Vakuum je v tomto případě velmi nebezpečné. Zpravidla první myšlenky, které ho vyplní, obsahují podtón "i oni mají problémy". Toto k oživení skupiny určitě nepřispěje. Proto zredukujte ve firmě cokoliv, jen ne komunikaci směrem k trhu a klientům.

Tohle je několik opravdu základních tipů, které doporučuji aplikovat do té míry, jak jen to je možné. Jestliže vám čtení předchozích řádků dalo alespoň jeden impulz, který dokážete uchopit a použít, tenhle dopis svůj účel splnil a já jsem za to rád. Jestliže nařízením vlády fungovat nemůžete, stav je daný. Není příjemný, ale v tomhle případě vládě rozumím. Pak věřím, že vám tyto řádky pomůžou alespoň při restartu vaší skupiny.

Kdyby krizový stav trval déle, je třeba přikročit k dalším opatřením a já si vnitřně držím pevné přesvědčení, že pokračování tohoto dopisu psát nebudu.

Rastislav Zachar