

Chytré rady pro manažery v dobách nelehkých

DÁVIVÝ REFLEX NA KRIZI NESTAČÍ

Tomáš Pařízek, Petr Dlabal a Jaromír Sadloň. Tři zkušení krizoví manažeři poradenské společnosti M.C.TRITON, kteří se často ocitají v cizích firmách v roli interim manažerů. Jejich úkolem je jediné – minimalizovat ztráty, vyřešit problémy a provést firmu vodami bouřlivými. Podělí se s vámi o své zkušenosti a nabídnou cenné rady...

T Petr Karban  archiv M.C.Triton

Krise je noční můra, ale i příležitost. S kterou tváří se setkáváte častěji?

TP: S tou noční, stresů je logicky víc, protože připravenost manažerských týmů, které určují směr, není vysoká. Pokud nebyli zmocnění posouvat aktivitu do nejnižších pater týmů, zůstali v podstatě štronzo. Nevěděli, co dělat. Svět dnes je jiný, než byl včera.

Nevěděli, co dělat, ale něco dělat museli...

TP: Obvykle nastupují jako první klasické obranné mechanismy, já tomu říkám dávivý reflex. Přiškrtní se náklady, zalepí se díry, aby nedocházelo k finančním ztrátám. To je v zásadě v pořádku, tak se chová i fyzický organismus v šoku, krev se nahrne doprostřed těla, aby nevykrvácelo. Problémem je druhý krok, schopnost formulovat jakýkoliv smysluplný cíl. A byl jsem poměrně často svědkem, že to už manažerským týmům chybí. Nedokáží najít směr, kudy jít. A to je špatně, protože vy se nemůžete jen přikrčit a čekat, až se to přežene, protože v tu chvíli začínáte ztrácet dynamiku, rychlost, konkurenceschopnost. Přepnout do aktivní role je vítězství.

Pasivita je smrtící...

TP: Tak.

Jsou na takové situace lépe připraveny a tedy odolnější, korporace nebo rodinné firmy?

TP: Z principu by to měly být rodinné firmy. Jsou zvyklé se rychle přeskupit, mají jednoznačné velení. Na krátkou opravu změňte směr jízdy poměrně snadno. Je tam jen malé ale – všechno je závislé na osobnosti majitele. Potkal jsem se i s takovými, kteří už sami nemají potřebnou energii, jsou unaveni a nechtějí bojovat další bitvu, protože jich už spousta vybojovali. U korporací asi nejvíc závisí na tom, jakou důvěru a autonomii má zdejší generální ředitel. Mám klienta v Děčíně, americkou korporaci. Vede ji hodně osvětlený ředitel a dokázal svůj tým stmelit. Přesto, že po celé Evropě řeší inženýrské projekty a nemožnost cestovat je v podstatě zastavila, firma se interně posunula mnohem dál, než by to dokázala za normálních časů. Vsadili na digitalizaci a kompletní řízení převedli na digitální procesy. To je jeden z možných přístupů, kde najít cíl. Uvnitř. Musíte zaměstnat lidi něčím, čemu budou věřit. Jinak je ovládnou strach a beznaděj. Což si zase naopak prožila jedna nejmenovaná zdravotní pojišťovna. Velmi zastaralá IT infrastruktura jim v podstatě neumožnila efektivně fungovat z domova, ač-

koliv jinak by to vzhledem k charakteru práce nemělo být vůbec problém. Dostali se do totální hibernace a ještě dnes pocítují důsledky.

Jak firma, která se potýká se značnými problémy, přijímá chytráky zvenčí?

TP: Klíčem jsou důvěra a reference. Tedy situace, kdy má s námi někdo reálnou zkušenost nebo povědomí o reálné zkušenosti někoho, komu důvěřuje, když ví, že to, co dostane, nebudou kecy v kleci. Máme klienty, kteří nás znají dlouhá léta a chtějí využít tuto situaci k razantním změnám. To je prostor pro nás, protože my chceme dělat skokové změny. Kosmetika nás nezajímá. A protože se to o nás ví, tak se ozývají i firmy, které s námi žádnou zkušenost nemají, ale potřebují řešit situaci, aby si zachovaly dobré jméno a tvář. V takovém případě jsou začátky určitě pomalejší, nejprve si musejí osahat oni nás i my je. Ale když se shodneme na cílech, většinou to funguje.

Dá se neshodnout na cílech?

TP: I to se dá. My chceme reálné výsledky, ne nějakou nastavovanou kaši. Takže nikdy nejde do situací, kdy bychom byli jen takové expertní alibi.

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V PRAXI

Schopnost firmy rychle se překlopit do krizového řízení umožňuje vytěžit ze situace maximum

PRACUJTE SPOLEČNĚ

Vytvořte bezpečné prostředí (ochraň klíčové lidi), pomáhejte si navzájem, komunikujte, zaměřte pozornost na „akci“.

HLAVNĚ JEDNODUŠE

Zjednodušte své plány a cíle, aby je vaši lidé mohli rychle pochopit. Zkraťte intervaly průběžné revize stavu (quick porady).



CHYTŘE VOLTE PRIORITY A DOTAHUJTE

Pro firmu je důležité, aby management zůstal v klidu a dělal nejlepší možná rozhodnutí. I nejlepší tým může být snadno zahlcen velkým počtem priorit. Zvolte úkol s nejvyšší prioritou a ten dotáhněte.

ŘIĎTE V MALÝCH TÝMECH

Týmy je nutné zmenšit na skupiny po 4–5 lidech s jasně definovaným lídrem. Zajistěte přehlednost v org. struktuře, aby všechny týmy znaly svého lídra, se kterým mohou řešit dotazy týkající se plánu a konkrétních cílů.

Jak vidíte českou ekonomiku? Poučila se z krize před dvanácti lety?

TP: Je to hodně smíšený obrázek. Určitě jsme ušli kus cesty dopředu. Těžíme z toho, že jsme organizačně velmi zdatní a zvládáme i vysokou míru improvizace. Dokážeme se rychle přeskupit, nečekáme na povel. To platí samozřejmě pouze ve firmách, kde není vysloveně toxická kultura, kde léta přežívá pasivita. Těm není pomoci. A takových je dost, mnohé znám z vlastní zkušenosti. Nenechaly si poradit, tlačily vše před sebou a dnes jsou na kolenou, krachují nebo je kupují naivní zahraniční investoři. U těchto firem není klíč k budoucnosti ve strojích, produktech a službách, ale uvnitř jich samotných, v jejich firemní kultuře. To je totiž zásadní majetek, který si spolu s firmou kupujete. A ten je nositelem změny. Kde není podchytená a stimulovaná interní aktivita a energie lidí, tak škobrtnají. Nemusíme chodit daleko, třeba Mall tlačí ztrátu už asi pět let v kuse, pořád dělají tytéž chyby, mění management, který je možná kreativní, ale neumí řídit. Když rostete objemově, ale rostete stejně i ve fixních nákladech, děláte prostě něco blbě. Osobně si neumím srovnat v hlavě, o co v tomto konkrétním případě vlastníkům jde.

Existují nějaká základní pravidla pro krizové řízení?

TP: Já osobně se inspiroji v technikách Navy SEALs. Protože jestli má někdo dokonalé krizové řízení, jsou to oni. Každá jejich mise je totiž krizová akce a musí být velmi dobře připravená. U nich je zvládání krize každodenní rutina. Těch principů je deset, za zásadní pro byznys považuji čtyři. Ochraňte lidi, na kterých firma stojí. Pro ně musíte okamžitě vytvořit bezpečné prostředí a zatáhnout je do akce. Musíte se stát kmenem, kde spoléhá jeden na druhého. Je to jeden ze základních požadavků, které musí uchazeči o speciální jednotky splnit. Oni vás nevyhodí za to, že neuděláte sto padesát kliků. Vyhodí vás za to, že nefungujete v týmu. Můžete být Rambo, ale když selžete jako týmový hráč, jdete. Druhá šance se v tomto případě nedává. Síla týmu určuje úspěšnost. V byznysu to v krizi funguje stejně, když se nemůžete opřít o kolegu, prohráváte. Mise jsou jen úspěšné, nebo neúspěšné, nic mezi tím.

Firma ale nejsou jen klíčoví lidé...

TP: Dvnitř firmy musíte neustále komunikovat. V podstatě v krizi funguje přeinformovanost. Vedení nesmí sedět někde v pevnosti, z níž nevyjde ani hlásek...

Na příkladu české vlády v posledním půlroce je ale vidět, že přeinformovanost příliš nefunguje...

TP: Oni neinformují, oni dělají kolektivní bububu. Právě pro ně má význam druhý bod, zjednodušování. V krizi je potřeba opustit složité dlouhodobé strategie a vzdálené cíle. Všechno musíte redukovat, všechny plány musejí být jednoduché, rychle uchopitelné a rychle realizovatelné. Není důležité, co bude za pět let, ale co bude za týden, maximálně za měsíc. Včera jsem shodou okolností mluvil s Marianem Jelínkem a ten zredukoval v současné době plánování jen na čtyři dny... Pátý den plánuje až zítra. To je postup, který má v krizi smysl. Vy totiž nevíte, co bude zítra, kdo nepřijde do práce, který dodavatel vypadne. Dlouhodobé plány ztrácejí smysl. A současně musí mít všechny plány jednoduché zadání, aby bylo za všech okolností vše snadno, rychle a správně pochopeno. A pořád si to pochopení jako velitel musíte ověřovat. Takže frekvenci porad zkracujete z měsíčních a týdenních klidně i na denní. Stačí deset minut stand up. Ale máte situaci pořád pod kontrolou. Chaos je exponenciální funkce, a čím větší časový prostor mezi dvěma body mu dáte, tím víc se rozroste. Úspěšnější bude ten, kdo si zajistí menší míru chaosu.



TOMÁŠ PAŘÍZEK

U firem není klíč k budoucnosti ve strojích, produktech a službách, ale uvnitř jich samotných, v jejich firemní kultuře. To je totiž zásadní majetek, který je nositelem změny.

Třetí princip je jaký?

TP: Chytrá volba priorit a dotahování. Dělat ty správné věci v krátké časové ose. Priorit musí být velmi malý počet, když máte tři, nemáte vlastně žádnou. A musí se v reálném čase kontrolovat jejich plnění. Je to, není to. Platí princip „Zvol úkol s nejvyšší prioritou a ten dotáhni“. K tomu potřebujete jednu nutnou podmínku – management musí i v krizi zůstat v klidu, nesmí běhat po firmě s očima vytřeštěnými a rukama nad hlavou. Což je těžké a je to výzva. A poslední prvek je defragmentace na co nejmenší týmy. Efektivní řízení funguje, když máte týmy do pěti lidí. Padesát neuřídíte. Takže potřebujete posunout velení na tu nejnižší úroveň, kam až to jde. Mezi jednotlivými úrovněmi řízení pak neustále probíhá komunikace. Vrcholový manažer musí umět delegovat rozho-

dování a nastavovat mantinely hřiště. Zvládnout tenhle krok znamená pro firmy obrovskou výhodu do budoucnosti. Protože zkušenost z řízení říká, že když váš tým selhává, není to tým, že v něm máte blbce, ale že má špatného šéfa. A není to jen teoretická poučka. Navy SEALs to potvrzují z výcvikové praxe. Nejsou špatné týmy, jsou jen špatní lídři a vítězství v závodech ovlivňují právě oni. Což se ukazuje zrovna na perimetru týmů o čtyřech pěti lidech. Ve velkých korporátních strukturách, kde je spousta manažerů a často ani nevědí, co řídí, se kvalita řízení často ztrácí. Fungují bez pravomoci, spíš jako přeposílači pošty...

Vidím dva zásadní body – úlohu lídra a význam firemní kultury. Když to chybí, můžete i v tomto pomoci?

TP: Děláme to v práci s klíčovými lidmi, ne jako koberecový nálet. Pomáháme jim získat sebedůvěru. A rozlišovat ji od přezíravosti a povýšenosti. Check the ego! To je zrovna jeden z bodů desatera speciálních jednotek. Pro skutečného lídra je to samozřejmost. Nesvádět nic na nikoho, chyby vidět ve svých rozhodnutích. Je důležité si uvědomit, že skutečný manažer, lídr té vrcholné úrovně, nepotřebuje řešit důležitost své pozice. Je si totiž vědom, že ona je důsledkem jeho konání. Sedmičkový bavorák není cíl. Ale s tvrdou prací a úspěchem přijde. Má to jeden limit – ne každý majitel chce mít ve firmě silné lídry. Ale to je asi na jiné povídání. Pojďme si raději ty příklady a rady ukázat na dvou reálných projektech s Petrem a Jaromírem...

Petře, nadnárodní potravinářská firma v problémech, vy uvnitř jako interim generální ředitel. To je situace... Co bylo zásadní?

PD: Zbavovat lidi strachu. Protože ve chvíli, kdy mají strach, nemají odvahu dělat rázná, často nestandardní rozhodnutí, a firma se nikam neposune.

Před dvanácti lety byla krize hlubší, s pomalým nástupem. Ted' prý není tak hluboká, ale nástup byl drtivý. Co je pro manažera horší?

PD: Asi ten pomalý, ale dlouhý nástup. Krizový manažer hledá světlo na konci tunelu. Při pomalém nástupu není moc čeho se chytit. Pro nás v Česku to bylo před lety o to těžší, že jsme neměli zkušenost a trpělivost, firmy se zbavovaly i klíčových lidí. Řada majitelů vyhodnotila situaci špatně a pak neměla síly z toho špatného vykročit včas k lepšímu. V zahraničí se k tomu stavěli jinak, měli historickou zkušenost, že každá krize jednou skončí. Otázka totiž není jen, jak zredukovat náklady a co nejvíce snížit dopady na cash flow, ale jak se co nejlépe připravit na restart, být o krok před ostatními a ukrojit si pak větší krajíc. Dnes je vidět, že se firmy poučily. Ty, co nemají problémy s hotovostí, nesnižují svoje investice do marketingu, jako tomu bylo před dvanácti lety, ale naopak je posilují. Jsou tu firmy, lídři trhu, které do září vyčerpaly na marketing víc než za celý loňský rok.

Proč je to důležité, když to není core byznys a škrtí se náklady?

PD: Protože se nově rozdávají karty, dělí se trh. Za normálních časů mají zákazníci pramálo důvodů měnit své zvyky, všechno tak nějak funguje. Krize tohle mění. A firmy, které to vědí, reagují, protože tak mají šanci získat něco navíc. Vždycky se to vyplatí.

Vaším problémem ve zmíněné firmě byla ztráta poptávky, kompletně vypnutý jeden prodejní kanál. Co s tím? Existuje návod, co dělat, když máte dvě třetiny produkce

ve skladech a trh je na patnácti procentech standardu?

PD: Já jsem do firmy nepřišel s covidem, mým úkolem bylo změnit její chod, nefungující byznys, principy a nastartovat změnu. Musíte mít odvalu měnit věci, hledat nové lidi, nové partnery, nové odběratele, nové segmenty, dívat se na trh jinak než doposud. V tom jsme měli výhodu, že ty procesy už byly nastartované. Problém byl, že se nevyplnil jeden prodejní kanál, ale ten primární. My jsme mnohem agresivněji nastartovali export, sekundární prodejní kanál a některé alternativní. A pomohla nám jedna věc, na určitou dobu jsme totálně centralizovali ope-

rativní řízení. Řešili jsme cash flow a zásoby. A platil jediný princip, investovala se pouze koruna, která byla rychle vidět v inkasu.

Jinými slovy, koruna vydělaná zítra lepší tři korun vydělaných za měsíc?

PD: Určitě. Vy totiž nevíte, jestli ten měsíc přežijete. Neřešíte v krizi, která tu nastala s krizí poptávky, hospodářský výsledek na konci účetního období, řešíte cash flow. Riziko, že nemáte na splácení závazků, je to nejhroživější.

V tomto ohledu jsou na tom lépe rodinné firmy nebo korporace?

PETR DLABAL

V zahraničí už rodinné firmy mají vybudovanou kulturu i rezervy. Prožili ve třech čtyřech generacích krizí už více, vytvořili si rezervy a nechtějí rodinnou firmu další generaci předat v horším stavu. U nás se tohle teprve učíme, ale myslím, že v mnoha případech velmi rychle a velmi dobře.



Inspirujte se u Navy SEALs!

Krise prověří životaschopnost firem. I proto společnost M.C.Triton se svými experty sestavila manuál, v němž definuje základní priority krizové strategie a řízení. Inspirací byly techniky speciálních jednotek americké námořní pěchoty, pro které jsou řešení a zvládnutí krizí každodenní prací. Zvládnutí čtyř základních pravidel se může stát základem schopnosti firmy rychle se překloupat do krizového řízení a vytěžit z krizové situace maximum.

PRACUJTE SPOLEČNĚ!

Vytvořte bezpečné prostředí, ochraňte klíčové pozice a lidi na nich, pomáhejte si navzájem, komunikujte, zaměřte svou pozornost na konkrétní akci.

HLAVNĚ JEDNODUŠE!

Zjednodušte své plány a cíle, aby je vaši lidé mohli rychle pochopit. Zkraťte intervaly průběžné revize stavu, zaveďte rychlé porady.

CHYTRĚ VOLTE PRIORITY A DOTAHUJTE!

Pro firmu je důležité, aby management zůstal v klidu a dělal nejlepší možná rozhodnutí. I nejlepší tým může být snadno zahlcen velkým počtem priorit. Zvolte vždy úkol s nejvyšší prioritou a ten dotáhněte do konce.

ŘIĎTE V MALÝCH TÝMECH!

Týmy je nutné zmenšit na skupiny po 4-5 lidech s jasně definovaným lídrem. Zajistěte přehlednost v organizační struktuře, aby všechny týmy znaly svého lídra, se kterým mohou řešit dotazy týkající se plánu a konkrétních cílů.



JAROMÍR SADLOŇ

Když v krizi se svými lidmi přežijete příštích čtyřadvacet hodin, je to vlastně dost dobrý. Zítřka máte šanci přežít je zas. V krizi je prostě důležité dožít se zítřka.

PD: Asi korporace. Ale v zahraničí to tak zřetelné není, rodinné firmy už tam mají vybudovanou kulturu i rezervy. Prožili ve třech čtyřech generacích už více krizí, vytvořili si rezervy a nechtějí rodinnou firmu další generaci předat v horším stavu. U nás se tohle teprve učíme, ale myslím, že v mnoha případech velmi rychle a velmi dobře. V minulé krizi to bylo horší, řízení přes rozvahu a bilanci vedlo k tomu, že se někdy podniky zbytečně pokládaly, propouštěly lidi a nehleděly tolik na perspektivu.

Kdybyste měl za sebe zformulovat tři věci, které lídr v krizi nesmí opomenout...

PD: Řídit chod firmy přes cash flow. Udržet si ty nejlepší lidi, protože krize jednou skončí. A myslet na obchod. Krize svádí k tomu klást důraz na nákladové, matematické kroky. To umí kde-

kdo. Myslet na obchod a na zákazníka, protože ten firmu živí. A je potřeba vědět, co budu dělat, až krize skončí. A připravovat se na to.

Jaromíre, vy jste na jaře měl v Česku spouštět výrobu ve fabrice, přestěhované z Británie. A všechno bylo špatně...

JS: Vloni na podzim britská firma, která měla v Česku malé zastoupení, rozhodla o tom, že převede do Česka i výrobu, s kapacitou asi padesáti lidí. Plán byl takový, že do března se to převede, od dubna najede postupně výroba a k poslednímu květnu se fabrika v Anglii zavře a vystěhuje, 6. června se klíče od fabriky předávaly další firmě, která do toho industriálního parku nastupovala. V prosinci zjistili, že to sami úplně nedávají, můj úkol byl to dotáhnout do konce března a spustit výrobu. Projektový

plán měl asi osm set položek, ale nic není nemožné. Nastoupili jsme hodně intenzivně, pondělí, středy a pátky jsem trávil s celým projektovým týmem z jejich expertů ve válečné místnosti. Už to vypadalo, že všechno v termínu zvládneme, chyběl poslední krok, přenos znalostí. Namyšlené jsme to měli tak, že z Anglie přijede před koncem března šest jejich expertů a budou učit za pochodu český výrobní tým, takové ty tipy a triky, které ve výkresech obvykle nenajdete. Vtom to bouchlo a zavřely se hranice...

Učebnicová situace. Co s tím?

JS: Ono to bylo ještě trochu zamotanější. Ve stejné chvíli přišel zdejší generální ředitel s tím, že si vlastně není jistý, jestli šéf výroby je dost dobrý a má na to, aby to zvládl. A všechno to spadlo na mě. Když jsem si to převedl, tak ať si to i rozjedu. V situaci, kdy byla fabrika plná technologií i lidí, ale ty neměl ani kdo vyškolit, ani kdo vést. Dnes to hodnotím tak, že to byl vlastně nejlepší test naší práce, toho, zda jsme výrobu dobře převedli. Jsou i takové zkušenosti, že do firmy naběhnou konzultanti, dobře poradí a rychle utečou. Nás v Tritonu řízení baví, takže jsem v dubnu předal klíče od areálu v Jenči sám sobě a mým druhým úkolem bylo do července rozběhnout výrobu.

Bez anglických zkušeností...

JS: To byl ten největší úkol, jak je sem dostat, když to nejde fyzicky. Je to přece jenom něco jiného než manažerská porada přes Teams. Začali jsme zkoušet všechny možné i nemožné digitální technologie, go kamery, web kamery, absolutně cokoliv. Trvalo nám to dva týdny, než jsme dokázali propojit počítač s go kamerou, tu strčit do stroje, aby v Anglii viděli, co se u nás děje... Bylo to hodně živé, jediným cílem bylo nastartovat komunikaci a předat znalosti. V takovém procesu je strašně důležité nevnímat jen slova, moct něco ukázat přímo. A to nám chybělo.

Co bylo v takové chvíli nejdůležitější?

JS: Neukázat strach, ten si musíte vyřešit sám se sebou. Já viděl, jak to drhne, že to nejde, lidi se hroutili, ale musel jsem zůstat v klidu.

Spíš cukr než bič? Ale výhrady přece sdělovat musíte i v krizi...

JS: Mně pomohlo krásné jaro. Když jsem viděl, že někdo potřebuje pomoc, procházeli jsme se venku a povídali si. U chlapů to bylo o tom, že prvních deset minut se mlčelo, pak se chvíli ponadávalo a pak jsme našli řešení. Dámy ze sebe potřebovaly dostat emoce. Vedle toho byly pravidelné ranní porady uprostřed továrny, kde jsme se scházeli všichni a řešilo se to věcně – ukaž, přines, udělej. Dvě veřejná fóra. Na jednom

se řešilo, jak to spolu uděláme, na druhém se řešily splíny. Na to si v takové situaci musíte jako manažer najít čas, dotazovat se je ještě důležitější než kdy jindy. Musíte dát lidem prostor přiznat chybu i strach, ale sami strach mít nesmíte. A musíte nabourat klasický kalendář.

V jakém smyslu?

JS: V korporacích a často i v menších firmách jsou běžné nějaké půlroční nebo roční hodnotící pohovory. Ty musíte dostat třeba do týdenních intervalů nebo do modelu na vyžádání. Nesmíte nechat kvést zákulisní hovory u kávy, které obvykle přinášejí spoustu nepřesných nebo i falešných informací. Komunikaci a správné informace potřebují vaši lidé a potřebujete je i vy jako manažer. Ale také potřebujete vypnout tu věcnou rovinu a vnímat lidi, podržet tým. Lidé musí vědět, že na ně a na jejich problémy máte čas i v krizi. On pak vznikne takový Pavlovův reflex, očekávají, že na ně čas mít budete a stojí o to.

O zkracování časových horizontů mluvil už Tomáš Pařízek...

JS: V praxi to opravdu funguje. Vlastně používáte kombinaci projektového a transakčního řízení, kdy transakce jsou extrémně malé a probíhají

ve velmi krátkém čase. Můžete to vidět tak, že když se svými lidmi přežijete příštích čtyřicet hodin, je to vlastně dost dobrý. Zítra máte šanci přežít je zas. A v tom taktu jednoho dne vám tři měsíce utečou velmi rychle.

Nechovají se podobně trosečníci?

JS: Nevím, nikdy jsem neztroskotal. Ale pokud ano, má to logiku. Je zkrátka důležité dožít se zítřka. A poměrně snadno si zhodnotíte, co k tomu přežití potřebujete. Obvykle zjistíte, že to nejsou ani power pointové prezentace, ani dlouhé porady. Musíte najít problém, osahat si ho a zjistit, kdo má sílu a prostor na to ho vyřešit. Řeknu konkrétní příklad – řešili jsme, že potřebujeme v hale jeřáb, za normální situace je to úkol, který je na pár měsíců. Za krizové situace neřešíte, že za pár měsíců má někde stát jeřáb, řešíte, že potřebujete vyřezat díry na jeho nohy.

Jaký byl výsledek vašeho boje?

JS: Zpomalili jsme, k přenosu zkušeností došlo jenom částečně a v dubnu až červnu došlo ke zpoždění o asi padesát procent, což bylo hodnoceno jako skvělý výsledek, protože se čekala nula. V červenci se hranice otevřely,

naběhli Angličani a velmi rychle se všechno dohnalo. Hlad po informacích na české straně byl totiž obrovský. Dokonce si myslím, že krize nám pomohla. Protože znáte to, často je předání znalostí limitováno ochotou znalosti přijmout. A jakýsi skřítek nám radí dívat se na učitele s despektem. „Co ty mně budeš říkat?“ Krize a to, co jsme prožili, mělo efekt úplně opačný – všichni byli nažhavení na jakoukoliv informaci a radu, která je posune a pomůže jim. Náběh v červenci byl akcelerován hladem po znalostech.

Dokážete ze svého příběhu zformulovat své manažerské priority pro krizi?

JS: Pro mě osobně je to to, co jsem už zmínil, nedávat najevo strach. Napravo rakety, nalevo rakety, ale my jdeme. Druhá zásadní věc je starat se o lidi, vnímat je empaticky. A vždycky, když cítíte něco pod povrchem, vlítnout do toho a rozstřílet to. Otevírat emoční témata.

Najdete i třetí?

JS: Z praxe. Nepodléhat tomu, že jste sami. Je milion způsobů, jak se dokříčet toho, co potřebujete. I když jsou zavřené hranice a nikdo k vám nemůže, věřte, že nikdy nejste sami. ■

