

Co nejméně třísek

Když se kácí les, létají třísky. Zrovna takhle si asi připadají někteří manažeři, kteří řeší dopad současné krize na fungování jejich firmy. Potřebná ekonomická, organizační i personální opatření jsou hodně nepříjemná, zpravidla i nepopulární. Krize přesto není jednoznačně negativní jev. Někdy je to až krize, která nás donutí k přehodnocení pohledu na možnosti další existence a dalšího rozvoje, hledat alternativy, donutí nás opustit vyjeté koleje.

Tím víc stojí za to zajistit, aby se k nezbytnosti nepopulárních krizových opatření nepřidaly negativní efekty špatně zvládnutého vedení lidí.

O krizích a jejich důsledcích se nejlépe přemýšlí v klidu. Každá firma by měla mít připraven krizový plán už předem – postupy a strategie, které pomohou zabránit ztrátě reputace, korigovat a napravovat škody, nepustí firmu do pasti omezení, ze kterých se budeme vzpamatovávat dlouho po krizi.

Základem práce s lidmi v krizi je věcný krizový scénář: jakými opatřeními dosáhneme stability, přežijeme propady, zajistíme rychlý rozvoj po odeznění deprese. Tento plán se týká celého podniku a všech jeho úrovní, musí být proto schválen na úrovni nejvyššího vedení. Může být doplněn detailnějšími plány pro jednotlivé úrovně řízení nebo úseky. Plán dá změnám ve firmě řád – a tento řád se stane základem pro to, aby negativní dopady na lidi byly co nejmenší.

Změny, ke kterým dochází teď, jsou většinou nepohodlné, znepokojivé a nepříjemné. Je konec s příjemnými zprávami: Propouští se. 60 % firem snižuje prémie. Nižší jsou cílové odměny. Třetina podniků ruší mimoplatové benefity. Ruší se přesčasy. Firmy omezují školení nebo přecházejí na školení s okamžitým efektem.

NEMÁME S TÍM ZKUŠENOSTI

Pojďme se podívat na některé ze zásad, které bychom měli dodržovat, abychom k dopadům krize nepřidávali ještě negativní dopady na naše pracovníky; dají se shrnout do několika tezí:

Jasná slova, rychlost, akceptace názorů a pocitů druhých, šéf patří na bojiště.

● Strach z neznáma přímo vytváří prostor pro apriorní odmítání. Znalost možného rizika a eventuality škod zvyšuje ochotu riziko přijmout. Je prokázáno, že akceptace rizika roste s tím, nakolik si dokážeme představit důsledky své činnosti a důsledky pro druhé. V době krize jsou i zaměstnanci spíše ochotni přijmout (k záchraně celku) nepopulární kroky: raději přistoupí na zmrazení nebo i snížení mezd, jen aby si své místo udrželi. Firemní identita je v této době důležitější než dřív. Umožní získat akceptaci i v těch nejobtížnějších dobách. S krizovým plánem proto seznamte každého, koho se týká. Vedení musí vystupovat jednotně, mluvit jedním jazykem, postupovat ve shodě. Stejně tak každý pracovník se musí dozvědět, jaká je jeho vlastní úloha, vědět, co se od něj očekává, jak se změní jeho pracovní náplň, jak se změní požadavky, a proč. V komunikaci musí za-



vládnout plná **otevřenost**: které činnosti omezíme, které záměry se zpomalí, která oddělení se budou redukovat a proč. Omezení nebo zastavení toku informací (ticho před bouří) je smrtelným hříchem zvládnání krize. Komunikace musí být obousměrná (info o tom, co vidí a jak to hodnotí lidi). Nestrašme, ale připravujeme se na horší variantu vývoje – lidé hůře snášejí, když se nepříznivé informace stupňují, než naopak. Připadají si podvedení, hůř se adaptují, pochybují o kompetenci vedení.

● Všechny informace musí být k dispozici v **konkrétním čase**. Zadržování informací vede k dezinformacím, spekulacím a poplašným zvěstem. A už jste někdy zkusili vyvrátit fámu? Rychlost nesmí být na úkor přesnosti - všichni musí vědět, jaká je jejich odpovědnost. Pokud nemohou být některé informace uvolněny, musí být jasně řečeno proč.

● Kdo má jiný názor, nemusí být nepřitelem. Naši zaměstnanci v souvislosti s krizí prožívají

- = strach z rozpadu sociálních jistot,
- = strach z nového (a touha po návratu starých zlatých časů),
- = ohrožení osobních cílů, z plnění finančních závazků, které mají – nemusí jít vždy o hypotéku, stačí dítě, které studuje,
- = přiznajme si, i strach z neschopnosti vedení krizi zvládnout,
- = nedůvěru, že všichni zúčastnění udělají vše, co je v jejich silách, pro omezení rizika na ještě snesitelnou míru.

DŮCHODCI MAJÍ TAKY PLÁNY

Akceptujeme, že změny, ke kterým jsme se rozhodli, pro ně mohou být bolestné a nepříjemné. Podívejme se vždy na situaci člověka, pro kterého stabilizace firmy znamená podstatnou osobní

změnu: jaké cíle měl, v čem se cítí ohrožen. I lidé před důchodem o kterých si myslíme, že pro ně propuštění bude nejmenším sociálním ohrožením, mohou ohroženi být. Akceptujeme jejich pocity, hovořme s nimi o tom, jaká byla kritéria výběru, proč. Zdůrazněte, že volba není důsledkem jejich neschopnosti, ale řešením určité strategie, oceňte jejich přínos pro firmu. (Ponechávám stranou, že pokud se propouští nebo cokoliv omezuje „podle abecedy“ nebo podle příbuzenských či přátelských vztahů, jsou jakákoliv slova zbytečná - jakýkoliv nesoulad mezi proklamací a činy snižuje důvěru, loajalitu a vyvolává nejistotu – hlavně mezi těmi, kteří zůstávají)

- Proč patří šéf na bojiště? Je se všemi na stejné lodi. Lidé potřebují věřit, že dělá pro změnu k lepšímu co jde, a nebudou tomu věřit, pokud ho nevidí řešit osobně i nepříjemné věci, jít do nepohodlné diskuse, stát svou osobou a autoritou za nepopulárním rozhodnutím: pokud přijmou postoj „on tak musí mluvit, on je za to placen“. Nečekejte v této době projevy sympatií. Kdo dokáže přiznat vlastní obavy, a právě proto dělá vše, aby zabránil krizi, získává důvěru víc než ti, kteří tvrdí, že nic se nemůže stát.

Možná to nejobtížnější v práci s lidmi je sdělování nepříjemných zpráv. Neumíme říkat nepříjemné zprávy. Víme, že bolí vždy, ať je řekneme jakkoliv ohleduplně. Neexistuje způsob, jak bezbolestně propustit (nebo jiné omezení). Pouze taktně. Místo lítosti nabídněte pomoc.

Při sdělování nepříjemné zprávy akceptujte tento svůj nepříjemný pocit – pomůže vám soustředit na věcnou rovinu rozhovoru. Vysvětlete otevřeně důvody a nezapomeňte na situaci, v níž se nachází ten druhý. To znamená, že ani nedovolíme případným útokům, aby na nás měly vliv: Slova: Po tolika letech ve firmě... Nikdy jsem proti vám nic neměl... patří k mechanismům, kterými se člověk vyrovnává s frustrací, zklamáním, ohrožením své budoucnosti. Budte připraveni přijmout emoce, které to vyvolá (i slzy). Není to osobní, ať to jakkoliv osobně zní. Počkejte, až váš protějšek domluví. Je vám to líto, ale je to situace, kterou nelze změnit. Je-li možnost pomoci, udělejte to: odstupně, rekvalifikace...

Nepříjemnou zprávu předejte osobně. Písemné rozhodnutí zhoršuje jejich přijetí. Klidně vyjádřete i vlastní pocity: je mi líto, že po tolika letech... stručně a upřímně. S pracovníkem se rozlučte osobně. Slova: Doufám, že nás pozveš na nějaké rozloučení... jsou vrcholem nevkusu.

Je to těžké. Jenže úlohou manažera je myslet nejen na přítomnost, ale i na budoucnost. A všechny strategie budoucího úspěchu musí zohledňovat lidské dovednosti, protože ty vytvářejí sílu vůči konkurenci. Proto je důležité mít doma dostatek kvalifikovaných lidí. Ani v krizi nešetřit na vzdělávání zaměstnanců, na zdravotní péči, na péči o pracovníky na pracovištích. Soustředit se na hodnocení lidí – hledat možnosti jejich dalšího rozvoje, vědět, v čem je dobrý a v čem se na něj mohou spolehnout. Krize není konec světa. A není jako rýma: léčená odchází rychleji a zvyšuje naši další imunitu. ■

PhDr. Milena Blaháková