



Jak iniciovat a dotáhnout do konce krizové řízení 1/2

Základní informace (01:50)

Témata řešená na tomto webinaru tvoří nedílnou součást studia pro posluchače programu **MBA**. Probrané oblasti i propracované úkoly zde zadané by měly být uvedeny jako součást průběhu studia v modulových i disertačních pracích. Tématika tohoto webinaru se úzce zaměřuje na **krizový management** a navazuje na studijní moduly *Rekonstrukce identity* a modul studia **MBA** *Pozitivní psychologie v řízení lidí*.

Význam a vymezení pojmu krize (7:40)

1. Psychologické hledisko (10:58)

Zpočátku je třeba si uvědomit, jaký dopad může mít krizová situace na psychiku člověka. Pojem **krize** má psychologický vliv především na jedince a jeho identitu, což může mít za následek i vliv na role, které daný jedinec zastává. Z psychologického hlediska má krizová situace 4 stádia odstupňované podle míry vlivu a dopadu na konkrétního jedince:

- **1. stádium**

První stádium nastává v případě, že se jedinec dostane do pro něj nepříjemné situace, na kterou není schopen adekvátně reagovat dostatečně vědomým způsobem. Jedinec má tendenci se intuitivně vracet do původního stavu a zastávat původní postupy či procesy, protože ty představovaly komfortní zónu. V komfortní zóně se člověk cítí bezpečně. Je to pro něj známá a předvídatelná zóna ve srovnání s novou, méně příjemnou či nekomfortní situací.

Pokud toto stádium přetrvává, nastává 2. stádium.

- **2. stádium**

Déletrvající nepříjemné pocity vyvolané krizí mají za následek vzdálení jedince od „sebe samotného“ a tím i snižující se schopnost vrátit se svými silami ke konstruktivnímu nahlížení na situaci. To může vést i k útěku před řešením situace či k přejímání jiných rolí jen proto, aby s danou situací nemusel být konfrontován. V této fázi je také důležité analyzovat to, co je pro danou chvíli a v dané situaci funkční a co nikoliv.

Cílem je se co nejdříve přesunout do 3. stadia, kdy je daný člověk pod tlakem aktuální situace schopen nacházet nová řešení k řešení krizové situace.

Pokud 2. stádium pokračuje, přechází daný jedinec do 3. stádia.

▪ 3. stádium

Pokračující napětí z důvodu krize vytváří tlak, jehož vliv nás v ideálním případě nutí soustředit se na hledání nových řešení a cest namísto zachování stávajících postupů, protože je možné, že z důvodu jejich (částečně) nedostatečné funkčnosti se krizová situace objevila.

Pokud toto stádium pokračuje a jedinec není schopen nacházet nová řešení sám, následuje 4. stádium.

▪ 4. stádium

V případě pokračujícího napětí a tlaku může poté situace vyústit v další projevy reagující na nastalou situaci. Nahromaděný tlak či napětí se mohou projevit somatickými obtížemi, které se projevují prostřednictvím poruch normálních funkcí některých částí našeho těla. Toto může mít podobu nespavosti či zhoršené funkce trávicího ústrojí. V této fázi již daný jedinec není schopen se z tohoto „začarovaného“ kruhu dostat sám a je již nutný vnější zásah pro úspěšné řešení situace, jinak to může vést až k selhání.

2. Manažerské hledisko (17:56)

Jistě vás před konáním tohoto webinaru napadla otázka „*Jak mohu ke zvládnutí krize přispět z role manažera?*“

Manažer pohlíží na krizovou situaci zpravidla z hlediska principu své role. Z hlediska manažera se většinou jedná o stereotypní činnost, kdy se v zárodku nachází nějaká myšlenka, na základě čehož následuje organizace a využití zdrojů pro dosažení žádoucích výsledků. Čím silnější či dlouhodobější krizová situace je, tím nižší je prostor pro leadership a s tím spojené jednání. Manažer ve své roli neřeší identitu nebo lidskost, kterou však nesmí opomenout, ale jeho pozornost je zacílena na výsledky. Manažer má za úkol zajistit prostřednictvím lidí ve svém týmu výsledky přínosné nejen pro lidi v organizaci, ale i pro organizaci samotnou.

Říká Vám něco pojem „**hranice vitality a existence**“? Z hlediska zvládnutí krizové situace je důležité mít tuto hranici na paměti. Tato hranice reprezentuje výsledky, kterých musí daný člověk/oddělení/firma dosáhnout, aby byla organizace jako celek vůbec schopna existence. Může se stát, že v době krize klesající trend výsledků

protne i tuto „existenční“ hranici, na základě čehož je subjekt nucen mobilizovat rezervy či dočasně omezit aktivity, které nemají vysokou prioritu, a soustředit se pouze na činnosti vedoucí k výsledkům, s cílem zastavení klesajícího trendu a navrátit se zpět do růstové kondice. V době krize tak není místo pro experimentální řešení situací.

3. Organizační hledisko (35:39)

Úvod této části přináší pohled na modelovou organizační strukturu firmy a popis jednotlivých částí včetně informací o odděleních či pozicích z hlediska jejich činností a zodpovědností. Tato struktura není pevná a záleží také na velikosti či odborném zaměření organizace, na základě čehož se může stát, že některá oddělení se tvoří s případným růstem firmy či jsou tvořena specializovaná oddělení příznačná pro dané odvětví.

Vlastník vs. Výkonný ředitel – Iniciace řešení krizové situace

V případě interní krize plynoucí z firmy samotné, je za danou situaci zodpovědný výkonný ředitel a je případně potřeba přemýšlet o jeho nahrazení někým kompetentnějším tuto pozici zastávat.

V případě krize vyvolané událostmi zvenčí je na vlastníkově organizace, aby rozhodl, zda je současný výkonný ředitel, který byl kompetentní v době mimo krizi, schopen současnou krizovou situaci zvládnout či nikoliv. Je také důležité si uvědomit, zda lidé, kteří mu ve zvládnutí následků krize mají pomoci, jsou k tomu dostatečně kompetentní. Jak již bylo řečeno výše, i v případě organizačního hlediska není v krizové době prostor pro experimentální kroky.

Paralelou krizové situace v organizaci by mohl být pacient na urgentním příjmu. Pokud chceme, aby organismus pacienta jako takového dále „přežil“, bude pravděpodobně nutné jisté nepotřebné části či ty, které již nejsou žádoucí či jsou příčinou daného stavu, chirurgicky odstranit. Podobně i ve firmě je důležité v případě krizové situace pozastavit či zrušit ty části a aktivity, které momentálně nejsou pro řešení krizové situace a zvýšení kondice výsledků důležité. Na základě toho se může stát, že jakmile se organizace vrátí zpět do normálu, bude její kondice ještě lepší než před krizí. Po překonání krize se mohou pozastavené či odstraněné části či oddělení po pečlivé analýze jejich přínosu pro nový stav znovu vytvořit.

Principy zvládnání krizové situace (55:20)

V případě zvládnání krizové situace je základem vždy začít od vedení organizace v duchu motto „ryba smrdí od hlavy“. Ze strany vedení je potřeba přejít z případného lídrovského přístupu na přímou direktivu a začít udílet jednoznačná

rozhodnutí o dalším postupu pro jednotlivé podřízené či oddělení. Pokud je krize interního charakteru, je potřeba procesy a postupy, díky kterým krize vznikla, okamžitě změnit či zrušit.

V případě krize, která přišla z vnějšku, je potřeba všechny procesy a postupy podrobit velmi důkladné analýze, zda jsou schopny obstát a budou funkční i v krizové době. Pokud se zjistí, že takové nebudou, je potřeba rozhodnout, jakými kroky se dané postupy budou měnit, případně jak a kdy se dané postupy zruší a vytvoří nové.

V případě vedení organizace je velmi důležité si krizi připustit a adekvátně podle toho jednat. Zde je také žádoucí, aby byli o krizi informováni i ti lidé, kterých se krize dotýká, a nikoliv jen vedení. Je také důležité se zamyslet, co a komu bude v rámci krize sdělováno, protože informace pro výkonného ředitele budou jistě odlišné od informací podaných řadovému zaměstnanci. Toto zapříčiní, že tito lidé budou schopni adekvátně jednat a případně také společně zabojovat o zvládnutí krizové situace. Je třeba si uvědomit, zda jsou daní pracovníci v souladu se smyslem a účelem firmy, pro kterou pracují, tzn. jaký je smysl organizace, jaký je účel a cíl firmy. V opačném případě je možné, že se daní pracovníci, kteří nejsou v souladu se základními principy a hodnotami firmy, mohou jen z důvodu nadcházející krize „sebrat“ a firmu opustit.

Co podporuje prosperitu firmy? Toto je základní a velmi důležitá otázka, kterou by si mělo vedení firmy pokládat v podstatě neustále. Je třeba si uvědomit, co bylo onou příčinou, která měla za následek rozkvet a stabilitu firmy před krizí a na toto se poté zaměřit. V důsledku toho je důležité udržovat zacílení na výsledky. Na základě toho je poté žádoucí otevřeně sdílet to, co se v konečném důsledku ukázalo jako funkční a přínosné, aby na toto mohli zareagovat svou činností i ostatní s cílem krizi zvládnout.

Diskuse (1:09:27)

Zadání úkolu k praktikování (1:16:47)

1. Zvládněte krizi.
2. Postupujte vědomým způsobem.
 - a. Nejdříve všichni pečují o zajištění vitality a existence organizace.
 - b. Následně vedení pečuje o pracovníky.
3. Až zažehnáte krizi, vytvořte/oživte potřební role.
 - a. Krizový manažer → Výkonný ředitel
 - b. Manažer → Mentor/Kouč
 - c. Pracovník → Zdroj pro vytvoření znalostní základny
4. Vytvořte nový systém organizování.
5. Popište to.