



## Jak iniciovat a dotáhnout do konce krizové řízení 2/2

### Základní informace (00:50)

Tento webinář přímo navazuje na předchozí část, kde jsme se tématu zvládní krizových (či mimořádných) situací začali věnovat. Krizová (či mimořádná) situace nemusí znamenat pouze aktuální problematiku ohledně koronaviru, může se objevit kdykoli jindy či může postihnout jen určité oblasti (celou firmu, tým, oddělení, osobní život, partnerství apod.). Dnešní webinář se však bude týkat především tématu zvládní krize v organizaci, resp. v návaznosti na magisterské studium MBA na UAM. Aby leader či manažer mohl být perfektní, musí být kompetentní zvládat mimo běžné situace i ty mimořádné, nárazové či krizové.

### Témata minulého webináře, na která tento navazuje (01:20)

- **Význam a vymezení pojmu KRIZE**
  - a. Psychologické hledisko
  - b. Manažerské hledisko
  - c. Organizační hledisko
- **Principy zvládní**

### Zvládní klesajícího trendu (04:32)

Zvládní klesajícího trendu bude situováno do těchto oblastí:

- Okamžitý zásah bez ohledu na postavení a kompetence (7:05)
- Nestačíte-li sami, požádejte o pomoc (13:52)
- Komunikujte, zveřejňujte (16:26)
- Zvládněte pokles (15:35)
- Zachyťte uvědomění a zkušenosti (51:00)
- Delegujte aktivity/roli kompetentní osobě (52:30)



## Úvodní informace

V rámci magisterského vzdělávacího programu na **Univerzitě aplikovaného managementu** se posluchači učí a praktikují především to, aby byli kompetentní zavádět systém v organizaci, rozpoznat a jmenovat kompetentní lidi na určité pozice apod. V tomto běhu se však zákonitě může vyskytnout chyba či řekněme nestandardní situace. Přestože je daný člověk kompetentní v době klidu, při nástupu krizové či chcete-li mimořádné situace, může zjistit, že ke zvládnutí těchto typů situací kompetentní není.

Takovou situací může být například jmenování ne zcela kompetentního člověka na určitou pozici či do určité role. Toto můžeme zpočátku snadno přehlédnout, což může být začátkem krizové situace. V počátku je samozřejmě žádoucí, aby daný člověk dostal tolik potřebné péče a podpory, aby se dostal do rostoucího trendu. Stát se však může i to, že daný člověk očekávaných výsledků nedosahuje nebo přestane dosahovat, což může, přes stagnaci výsledků či zakolísání, které můžeme nevědomky přehlédnout, nazvat klesajícím trendem. **Na základě tohoto bychom měli přistoupit k okamžitým krokům:**

### 1. Okamžitý zásah bez ohledu na postavení či kompetence (7:05)

Paralelou může být požár v budově organizace. Pokud vypukne požár, je úplně lhostejné, v jaké jsem roli, postavení či oddělení, taktéž začnu volat „hoří“ a jednat podle principů chování platných vůči této situaci. Jistě nebudete hledat svého vedoucího či kompetentní osobu, které byste to mohli říct.

Toto se může zdát jako jasné, nicméně situace s požárem může být příznačná pro jisté situace v organizaci či společnosti. Z tohoto důvodu toto první pravidlo jasně říká, že jakmile člověk daný stav, skutečnost či situaci rozpozná, měl by ihned sám konat bez ohledu na pozici či roli. V případě, že je daný člověk kompetentní situaci zastavit, je oprávněn ji zastavit a až poté o tom informovat další osoby.

### 2. Nestačíte-li sami, požádejte o pomoc (13:52)

Za předpokladu, že sami nejste schopni daný problém vyřešit či zastavit, je důležité informovat co největší množství osob a buď společnými silami to zastavit či informovat kompetentní osoby, které jsou schopny toto zastavit. Je důležité zkompetentnit lidi tak, aby pokaždé, když si všimnou něčeho neobvyklého, byli

schopni okamžitě konat. Tím dosáhneme toho, že jsou daní lidé vnímavější k tomu, když je něco jinak, než by mělo, nebo se nechová standardně.

### 3. Komunikujte, zveřejňujte (13:56)

Jednou z nejhorších situací, které se mohou stát, je ta, že v organizaci nastala krizová či mimořádná situace, o které však ví pouze majitel a nikdo jiný. Paradoxně tímto může nejvíce trpět právě on v roli vedoucího exekutivy a třeba i financí, který díky tomu může spadnout do nižších emocí či se mohou vyskytnout somatické problémy (špatné spaní apod.) a vytěžuje tím své blízké okolí, ale nikoho v organizaci. Takový člověk se může obávat reakce ostatních zaměstnanců či jejich případného odchodu z firmy.

Velmi důležité je umět se na problém podívat z vyšší perspektivy a umět si daný stav, problém či krizi přiznat a také, že je problém potřeba zvládnout. Toho můžete využít i pro zjištění, koho vlastně v organizaci máte. Máte tam lidi, kteří v organizaci dosud byli a spíše brali (mzdu, úkoly apod.) a organizace pro ně byla prospěšná? Možná je dobrá doba se podívat na to, kdo je kompetentní se postavit za svou organizaci v krizové době, a kdo kromě braní, umí i dávat.

### 4. Zvládněte pokles (15:35)

Při čtení zde uvedených kroků vedoucích ke zvládnutí klesajícího trendu je třeba mít na paměti, že čím dále v tomto pořadí daný krok stojí, tím větší význam, sílu konkrétní hodnoty a přínosu mají jednotlivé body. Zde uvedené kroky jsou kombinací psychologického, manažerského i organizačního hlediska.

#### 4.1. Snižování výdajů

Snížení výdajů organizace by mělo být prvním krokem při zvládnutí nestandardní či krizové situace. Je však velmi důležité snížit výdaje v oblastech, které nejsou důležité či nemají vysokou prioritu. Mezi konkrétní kroky může patřit placení faktur na konci splatnosti či mírně se zpožděním, co není potřeba platit tak neplaťme apod.

Je dobré zdůraznit fakt, že snižování výdajů je nutné provádět racionalitou, což nás opět vede k pevnosti identity daného člověka, aby byl schopen situaci řešit konstruktivním způsobem. Pokud by byl daný člověk ovládan obavami či strachem,

může to vést ke škrtu i těch výdajů, které rušeny být nemusí a může se nám to později vrátit jako bumerang zpět.

Pokud se organizace chovala hospodárně i v době před krizovou situací, tento krok jí pomůže snížit výdaje většinou v jednotkách procent. V případě, že se organizace z důvodu blahobytu před krizí touto otázkou příliš nezabývala, může v tomto kroku najít větší úspory.

Pokud tento krok nevede ke zlepšení situace, přecházejí organizace obvykle do druhého kroku.

#### **4.2. Zvýšení prodeje**

V situaci, kdy jsme již výdaje omezili všude tam, kde omezit jdou, je dobré zbylé výdaje zaměřit tam, kde mi to v současné situaci bude nejvíce přínosné, abych se o ně v dané situaci mohl opřít a zároveň si je zajistil (například mzdou, motivací apod.). Častou chybou bývá to, že organizace při snižování výdajů odštíhnou jako první PR a marketing a zaměří svou pozornost na obchodníky. Toto však fungovat nemusí, protože obchodům vždy předchází kvalitní marketing.

V tomto kroku je nutné se zaměřit na obchodníky, maximálně je motivovat, aby zabrali více než obvykle, a aby byli maximálně orientovaní na výsledek. Pokud však máte v organizaci tým, který je kvalitně veden, motivován a opečováván, již takový stav může existovat.

Pokud daný tým či jednotlivci v takové kondici nejsou, pouhá motivace a nějaké povzbuzení většinou nestačí. V tomto bodě je nutné zavést přísnou direktivu a k výsledku je vést touto formou. Je třeba mít však na paměti, že tento krok ne každý obchodník ustojí.

Pokud ani při tomto kroku nedojde k požadovanému zlepšení či k dosažení požadovaných výsledků, přestože obchod dělá, co může, je třeba posílit marketing organizace, u kterého je možné, že se v prvním kroku snižování výdajů dotklo i jeho.

#### **4.3. Posílení marketingu**

Marketing bychom mohli popsat jako aktivitu, která se zabývá cílovou skupinou. Posílení marketingu se projeví nejen zpětně do výsledků obchodníků, kteří mohou zaznamenat vyšší prodeje, ale otevře to i dveře tzv. PR, kterému se třeba do této

doby v organizaci nevěnovala příliš pozornost. Organizace také mohla žít v domnění, že marketing a PR jsou podobné či stejné záležitosti.

Je také žádoucí začít prodávat chytře. To znamená, že si jsem plně vědom své role a hodnot a dokážu si také na základě toho vybrat z cílové skupiny vhodné lidi, se kterými najdu společnou řeč. Pokud byste do velké firmy čítající 5000 zaměstnanců poslali za jejím ředitelem 20letého mladého obchodníka bez zkušeností, pravděpodobně nebudou schopni se domluvit. Taktéž to však platí i obráceně. Pokud do malé IT firmy, čítající 7 osob, pošlete zkušeného 45letého obchodníka, může jednání dopadnout velmi podobně. Proto je pro marketing zvolení kompetentní a vhodné osoby velmi důležitým aspektem.

Naopak se může přihodit situace, kdy i přes posílení a zaměření na tento krok nedojde k požadovanému zlepšení. V takovém případě je třeba se zaměřit více na PR.

#### 4.4. Posílení PR

Na rozdíl od marketingu se PR zabývá vztahem s veřejností. PR se stará o to, co organizace posílá do světa nejen cílové skupině, ale všem, na které má vliv. Posílá informace či podněty s cílem, aby veřejnost v organizaci někoho/něco viděla. PR lze v takovém případě provádět **dvěma způsoby**:

**První způsob** je ten, kdy útočíme nespécificky na velké množství lidí a zakládá se na zviditelnění značky či „brandu“. Tento způsob bývá však velmi finančně náročný.

**Druhý způsob** je finančně daleko levnější, ale je zde potřeba „srdce“ a veliká upřímnost, která je funkční vůči tomu, jak chceme, aby to mělo vliv na lidi. Příkladem může být americká aerolinka, kdy chtěli lidem ve vánočním období na Štědrý den udělat radost. Na základě toho postavili v letištní hale stan, kde byl Santa Claus. Děti si mu mohly sednout na koleno a nejen děti, ale všichni mohli otevřeně sdělit, co by si na Vánoce přáli. Toto všechno bylo nahráváno a daná aerolinka si toto zaznamenávala a po příletu do cílové destinace, když lidé čekali na výdej zavazadel, vyjeli nejdříve dárky, které si přáli, označení jejich jménem. Výsledkem bylo naprosté nadšení a úžas daných lidí. Tím, že do toho PR dalo srdce a chtělo udělat radost, tak následně poté chtělo hodně lití letět právě touto společností. **Na tuto akci se můžete podívat skrze [tento odkaz](#).**

**V rámci zaměření na PR se může situace změnit i o stovky procent. Pokud toto organizace zvládne, zaměřuje se poté na další krok.**

#### 4.5. Atmosféra a klima v týmu

Protože organizace zjistila, že to, že lidi v týmu žijí pro organizaci v souladu s jejich cíli a hodnotami, a jsou ochotni se semknout v krizové době, je velmi důležitým aspektem firmy. Tým v takové podobě je velmi silný, pevný a synergický a z toho důvodu to může vést ke stavu, že slovo krize vlastně ani nezná. Pokud je toto zdravě opečováváno a tmeleno, můžou zde být viditelné výsledky až o stovky procent. Vztahy, atmosféra a klima je tvořeno především leaderem.

Pokud toto funguje či začne fungovat, soustředí se poté organizace na to, co přináší ten největší způsob, jak vyjít z krize, a to tzv. **basic purpose**.

#### 4.6. Základní smysl existence

Tzv. **basic purpose** je základním smyslem existence organizace. Znamená to stmelení lidí, aktivit, rolí, postavení a výsledků v jeden soudržný celek, který součinně naplňuje základní smysl existence. Toto jsou ty největší posuny celé organizace. Jedná se o plné sepejetí se s podstatou a hodnotami celé organizace. Na základě toho je člověk schopen poznat, do kterých rolí může vstupovat, nebere si nic osobně apod.

#### Závěr kapitoly Zvládání poklesu

Výše uvedené kroky symbolizují křivku postupného vývoje jednotlivých elementů, které mají vliv na prosperitu organizace. Není třeba jít vždy postupně a věnovat se jednotlivým krokům. Pokud však manažer chce být leader, a tím myslíme dobrým leaderem, je třeba si projít všemi těmito kroky a všechny oblasti propracovat a poznat je, aby je poté v případě krize či posílení prosperity dokázal bezprostředně a adekvátně využít. Někdy potřebují opečovat obchodníky a zvednout prodeje, někdy budovat zdravé vztahy v organizaci.

##### 1. Zachyťte uvědomění a zkušenosti (51:00)

Jakmile krizovou či mimořádnou situaci zvládnete, rozhodně je potřebné, aby si nikdo nenechával pro sebe to, co ho daná situace naučila a co si uvědomil. Jedná se o velmi hodnotné informace, díky kterým budou lidé kompetentnější a budou přínosem do budoucna. Možné je také z těchto informací udělat část firemního vzdělávání pro budoucí či stávající pracovníky. Je však důležité zachytit nejen



teoretické příkazy, ale především praktické situace. Zjistěte, co komu situace dala a kým se sami stali tím, že situaci zvládli. Toto všechno podporuje zdravé vztahy v organizaci.

## 2. Delegujte aktivity/role kompetentní osobě (52:30)

Po zvládnutí situace je také důležité rozdělit aktivity a role osobám, které si to nejen zaslouží, ale kteří se i osvědčili v tom, že s vámi kompetentně přestáli krizi či mimořádnou událost. Nenechávejte dané osoby v rolích, které neodpovídají jejich talentu a výkonům, a dodejte jim novou, protože právě v době krize prokázali svou odvahu, nadšení a angažovanost a zvládli to.

## Diskuse (53:20)