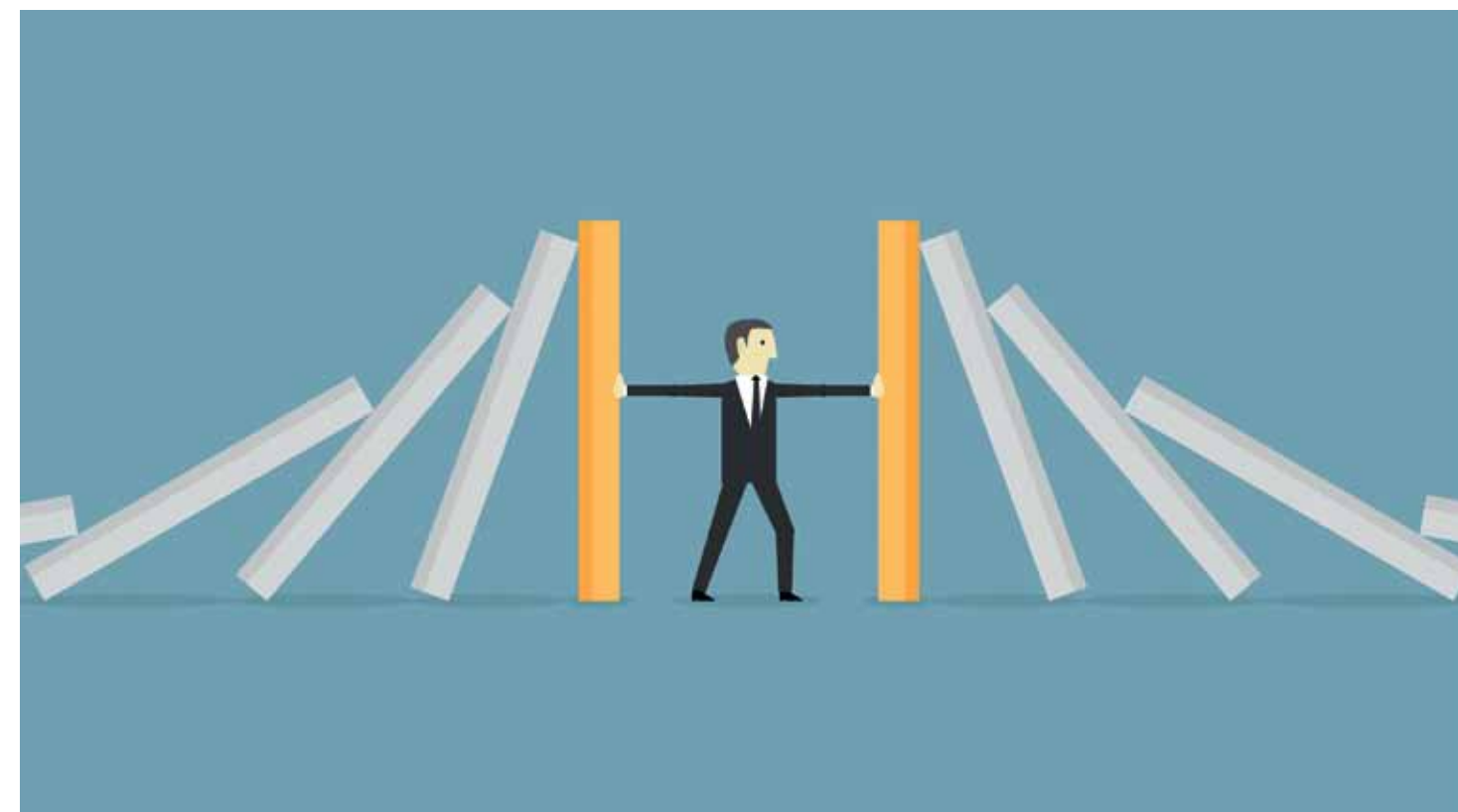


# LEADERSHIP A KRÍZA:

## 6 krokov, ako môže manažment proaktívne pristúpiť ku kríze

Bill Gates v roku 2015 predpovedal, že v nasledujúcich dekádach zomrie na vysoko infekčný vírus približne 10 miliónov ľudí po celom svete a bude to stáť 3 trilióny amerických dolárov. V krátkom videu Bill Gates ešte tvrdil, že na takúto krízu nie sme pripravení a mali by sme začať konať. Napriek jeho varovaniu, COVID-19 zastihol nás i naše organizácie nepripravené.



**K**aždá kríza, ktorá sa dotkne jednej, alebo viacerých organizácií, je organizačná kríza. Organizačná kríza je sled udalostí, ktoré majú nízku pravdepodobnosť, že sa udejú. Avšak, ak sa udejú, následky sú obyčajne zdrvujúce. Tieto udalosti ohrozujú základné fungovanie každej organizácie, bez rozdielov na ich veľkosť, či odvetvie. V strachu a neistote členovia organizácie automaticky a prirodzene očakávajú od lídrov, aby niečo urobili a vyriešili vzniknuté problémy.

Lídri reagujú na vzniknuté problémy implementáciou tzv. krízového manažmentu. Bohužiaľ, krízový manažment je často „iba“ reaktívna reakcia na problémy, ktoré sú už poväčšine za hranicami zvládnutia. Existuje však spôsob, ako by lídri mohli „prekonať“ krízu efektívnejšie, napríklad zmenou reaktívneho prístupu na proaktívny.

*„Krízy nikdy nie sú neutrálnym fenoménom, ale sú hrané určitými hercami.“*  
Benjamin Moffitt

**1. Pripravte sa na krízu**  
Pripravenosť na krízu je jedna zo základných zodpovedností našich lídrov

a začína dávno pred prvými náznakmi samotnej krízy. Pripravenosť na krízu pozostáva z niekoľkých úloh:

### **Buďte zorganizovaní a vyberte vhodných členov do krízového tímu**

Firma i samotný top manažment čelí počas krízy niekoľkým ťažkým výzvam: Ako budú počas krízy fungovať zamestnanci i on sám? Bude sa pokračovať v každodennom fungovaní ako doteraz? Prepne sa na krízový režim? Bude to kombinácia oboch prístupov? Čo znamená a ako vyzerá krízový režim? Akou formou sa firma postará o svojich zamestnancov? Pre lepšie zvládnutie krízy, odpovede na tieto otázky by mali lídri vedieť pred vypuknutím krízy.

Z toho vyplýva, že manažment musí zabezpečiť čiastočné fungovanie firmy aj počas krízy. V krízovom režime musia byť stanovené jasné procesy a pravidlá pre všetkých pracovníkov. Zamestnanci tak presne vedia kto, čo, kedy, s kým a ako bude pracovať a ako sa bude postupovať.

Manažment musí taktiež vybrať správnych ľudí na bezproblémové plnenie základných úloh počas krízového režimu. Selektácia ľudí, ktorí budú v krízovom manažmente, je jedna z kľúčových úloh pred krízou. Ale ako zistiť, kto by mal byť v danom tíme, keď značná časť z nich bola prijatá, alebo nominovaná do

manažerských pozícií počas „normálneho“ chodu firmy? Odpoveďou by mohla byť orientácia na vhodné vedomosti a zručnosti ohľadne krízového manažmentu už

pocas ich prvotného náboru do firmy, prípadne počas nominácie do funkcie.

### **Plánujte**

Týmto plánovaním nemyslím klasické krízové plánovanie, pretože to zvykne byť založené na chybných predpokladoch (napr. o potrebných zdrojoch počas krízy – ako ich viete predpokladať a vhodne naplánovať, keď nevíete čo a kedy sa stane?). Takéto plánovanie je často na míle vzdialené tomu, čo sa naozaj vyžaduje, keď vypukne kríza. Je to skôr kombinácia plánovania so schopnosťou kvalifikovane

## Manažment musí zabezpečiť čiastočné fungovanie firmy aj počas krízy.





improvizovať a prichádzať s kreatívnymi riešeniami. Inými slovami, skôr ako samotné konkrétne plány, by nás mal zaujímať plánovací proces ako čo najrýchlejšie a najefektívnejšie nájsť riešenie na vzniknutý problém. Je to podobná situácia, ako keby ste mali stavebnicu Lego a dostali za úlohu postaviť dom. Existuje množstvo možností ako to spraviť.

#### Investujte do vzdelávania a tréningu zamestnancov.

Celá firma, počnúc top manažmentom a končiac radovým zamestnancom, by mala mať dostatočné vzdelanie a tréning ohľadne krízového manažmentu. Navyše, vzdelávať a trénovať sa musí aj krízový tím, ktorý by v prípade krízy pomáhal „riadiť“ chod organizácie. Medzi hlavné úlohy, ktoré by zastrelil počas krízy, patria plánovanie, facilitácia s odborními, interaktívna komunikácia s členmi organizácie, ako aj subjektmi mimo organizáciu (napr. médiá, dodávatelia, klienti apod.).

#### Buďte neustále v strehu a pripravený

Organizácie, a hlavne tie, ktoré zatiaľ nezažili krízu, sa môžu stať obeťami syndrómu nedotknuteľnosti, t. j. prístupu „nám sa to nemôže stať“. Úlohou

lídra je vybudovať a udržiavať v organizácii postoj „môže sa to stať aj nám“. To zahŕňa proaktívny postoj ku krízovým situáciám, ktoré sa udiali v iných firmách. Medzi to patrí monitorovanie situácie a vedenie diskusie, či by firma bola schopná prežiť v podobnej situácii. Diskusia zahŕňa odpovede na otázky ako: Máme dostatok financií, ktoré nám pomôžu pokryť straty počas a po skončení krízy? Na ako dlho máme tieto zdroje? Čo môžeme spraviť ešte pred krízou, ak príde rad na nás? Samozrejme, je ťažké udržať pozornosť firmy a byť neustále pripravený na krízu v časoch, keď sa nič nedeje. Firma často čelí každodenným výzvam a má iné priority. Avšak, tieto investície sa firme mnohonásobne vrátia v prípade, keď kríza naozaj nastane.

#### 2. Dajte zmysel udalostiam

2. „Prieskumník nikdy nevie, čo skúma, až pokiaľ to neobjaví.“

Gregory Bateson

Dávanie zmyslu udalostiam počas krízy spočíva v adekvátnom interpretovaní toho, čo sa momentálne deje. Táto na prvý pohľad jednoduchá úloha je však výzvou pre každého lídra. Ten sa totižto

ocitá v situácii, v ktorej musí z retrospektívy jasne definovať stav, ktorý je komplexný, dynamický a nejasný. Tento zmysel musí vytvoriť prv sám pre seba a v zapätí aj pre zvyšok organizácie, od bežného zamestnanca, až po akcionárov. Čím menej členovia organizácie rozumejú tomu, čo sa okolo nich deje, tým viac je pravdepodobné, že sa kríza v organizácii vymkne spod kontroly. Odborníci na krízový manažment, p. Alberts a p. Hayes, definujú túto fázu nasledovne: „Dať zmysel udalostiam je omnoho viac, než len zdieľanie informácií a identifikovanie vzorcov. Prelína sa od toho, čo sa deje a čo sa môže stať, k tomu, čo môžeme ohľadne toho spraviť.“

#### 3. Robte správne rozhodnutia

3. Každá kríza sa vníma ako séria udalostí, po ktorej nasledujú určité problémy. Lídri si po každej takejto udalosti položia otázku – Čo s tým teraz? Nasledne musí prísť rozhodnutie, čo a ako ďalej. Robenie rozhodnutí je však proces, ktorý je založený na interakcii medzi lídrom a jeho poradcami, prípadne krízovým tímom. Tu si musíme uvedomiť, pod akým tlakom je líder. Robiť kľúčové rozhodnutia včas a v prospech organi-

zácie, byť zodpovedný za zamestnancov v tak zložitých podmienkach, je často riskantné a namáhavé.

#### 4. Vytvorte význam krízy

4. Lídri vytvárajú význam krízy v širšej perspektíve a ovplyvňujú tak vnímanie všetkých zainteresovaných strán. Celá organizácia očakáva od lídra pomoc v pochopení toho, čo sa vlastne deje a ako to ovplyvní ich životy. Líder môže svojim reprezentovaním významu krízy a vystupovaním vysielat' členom organizácie impulzy stability, úprimnosti, vízie a kontroly nad situáciou.

#### 5. Ukončíte krízu

5. Ukončenie krízy v správny moment je z pohľadu človeka, ktorý nemusí rozhodnúť o ukončení krízového režimu, triviálna úloha. Avšak, ukončiť krízu a vrátiť organizáciu do „normálu“ príliš predčasne (t. j. ak organizácie ešte nevyriešila všetky problémy ohľadne krízy), môže zainteresované strany ešte viac traumatizovať a emočne vyčerpať. Navyše, kríza je spúšťačom mnohých menších „firemných kríz“ a problémov, ktoré sa dostávajú na povrch počas krízy. Ukončenie krízy tak môže byť o to zložitejšie, pretože medzi členmi organizácie môže

dôjsť k vzájomnému obviňovaniu (napr. z neochoty krízu predchádzať, nedostatku angažovanosti počas krízy, neskorého zotavenia z krízy apod.).

#### 6. Poučte sa z krízy

6. Efektívny líder vyťaží z krízy čo najviac. K tejto fáze pristupuje aktívne a kriticky. Sústreď sa na vyhodnotenie kľúčových postupov a analýzu taktiky, ktorú firma implementovala počas krízy. Tento proces by mal viesť k zvýšenej bezpečnosti, novým možnostiam a lepšiemu výkonu celej organizácie. Okrem toho, ak sa má organizácia poučiť z krízy, táto fáza by mala byť prevenciou pred i základom pre budúci úspech v podobných situáciách.

Lídri zohrávajú kľúčovú úlohu pred, počas i po skončení krízy. Počnúc operatívnymi úlohami, strategickými rozhodnutiami a končiac pri správne načasovanom ukončení krízy, ich zodpovednosťou je aj vytvoriť v organizáciách prostredie na poučenie sa z krízy a podmienky na zmenu po kríze. Navyše, lídri sa musia snažiť viesť tak, aby ich organizácie, biznis partneri i celá naša spoločnosť boli efektívnejšie pripravení na prípadné budúce krízy. ■

Peter Ulčín



Pracovný psychológ a autor úspešnej knihy o efektívnych komunikačných zručnostiach.

Pravidelne publikuje pre časopisy Zisk manažment, Moderní Řízení, Zdravie a Psychológia Dnes. Píše blog pre eTrend a ako expert na tému leadership bol niekoľkokrát pozvaný do relácie Biznis na TA3. Peter je taktiež autorom rozsiahlej štúdie o ženách v manažmente, ktorý vypracoval na základe výskumu pre Inštitút pre výskum práce a rodiny.

Venuje sa vzdelávaniu dospelých a medzi jeho klientov patria organizácie zo štátnej správy, automotive, IT sektoru a množstvo iných súkromných firiem z rôznych odvetví.

Peter vyštudoval psychológiu vo Veľkej Británii a je aktívnym členom Britskej komory psychológov. Svojim profesionálnym pôsobením sa snaží pozitívne vplyvať na to, aby naša spoločnosť fungovala efektívnejšie.

<https://www.executive-business-consulting.com/contact>

#### Zdroje:

1. [https://www.ted.com/talks/bill\\_gates\\_the\\_next\\_outbreak\\_we\\_re\\_not\\_ready?language=en#t-13040](https://www.ted.com/talks/bill_gates_the_next_outbreak_we_re_not_ready?language=en#t-13040)
2. De Clercy, C., & Ferguson, P. A. (2016). Leadership in Precarious Contexts: Studying Political Leaders after the Global Financial Crisis. Politics and Governance, Vol 4, 104-114.
3. Stern, E. K. (2013). Preparing: The Sixth Task of Crisis Leadership. Journal Leadership Studies, Vol. 7, 51-55.