

THE MODEL OF CRISIS DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

MODEL VÝVOJE KRIZE V ORGANIZACI

Marie Mikušová

*VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Czech Republic
marie.mikusova@vsb.cz*

Abstract:

In the article a model of potential development of the crisis in the organization is presented. First, they are determined phases of the crisis during its development in the organization. Furthermore, in the model the organization's activities in the different phases of the crisis, their causality and feedback are identified. For a description of connections between individual activities, captures of their causalities and possible variants flowchart is used.

Key words:

Crisis, model, organization, development.

Abstrakt:

V článku je představen model potenciálního vývoje krize v organizaci. Nejdříve jsou determinovány fáze, kterými může krize při svém vývoji v organizaci procházet. Dále jsou v modelu identifikovány aktivity organizace v jednotlivých fázích vývoje krize, jejich příčinná souvislost a zpětné vazby. Pro popis návazností jednotlivých aktivit, zachycení jejich kauzalit a možných variant je použit vývojový diagram.

Klíčová slova:

Krize, model, organizace, vývoj.

JEL: M19, M21

1 Úvod a cíl článku

Průběh krize lze obecně chápat jako sérii etap. První etapou je vzájemné působení skupin faktorů. Těmito faktory jsou faktory lidské, organizační, technologické, infrastrukturalní, připravenosti na krize a další. Vzájemným působením faktorů se mohou vytvořit okolnosti, za nichž je možný vznik krizové události.

Výskyt jedné či více souvisejících událostí zapříčiňujících vznik krizové situace znamená nástup druhé etapy. Krize sebou nese hmotné, ekonomické i společenské škody, popř. škody na lidském zdraví a životech. Obvykle se objevují pokusy o zvládnutí krize, které jsou však většinou pouze symptomatickou léčbou – snahou o zmírnění dopadu působení krize.

Třetí etapa je reakcí na závažnější hrozby vůči organizaci. Je spojena s úsilím o dosažení postkrizového stavu. Etapa by měla obsahovat hledání základních příčin vzniku krize. Když ke hledání nedojde nebo nebyly identifikovány základní příčiny, pokračuje existence již zmíněných faktorů, která vytváří podmínky pro vznik další krize.

Cílem článku je na základě zmíněných obecných etap podat srozumitelný pohled na potenciální vývoj krize v organizaci. Pomocí vývojového diagramu zachycuje návaznost konkrétních aktivit v identifikovaných fázích vývoje krize, zdůrazňuje jejich příčinnou souvislost, možné varianty a rovněž

zpětné vazby. Grafické znázornění s doprovodným textem usnadní orientaci v možném vývoji krize v organizaci a může tak manažerům pomoci v prevenci i zvládnání probíhající krize.

2 Teoretická východiska řešené problematiky

V odborné literatuře existuje řada prací zabývajících se zkoumáním vývoje krize a determinací jejích fází. Nejobecněji lze stanovit tři fáze procesu krizového managementu. Jmenovitě fáze před krizí (zahrnuje varování hrozící krize), období dopadu krize a jejího řešení a období zotavení se z krize či zániku organizace. Zuzák (2004) v případě vzniku krize v důsledku havárie či katastrofy uvádí tři fáze – fázi prvotní reakce, stabilizační fázi a fázi akce. Dále rozlišuje období potenciální krize, kde již lze identifikovat některé krizové symptomy (např. zvyšování zmetkovitosti, fluktuace, reklamace). V akutní fázi nerovnováha proniká do finanční oblasti a častým vyvrcholením této fáze je fáze poslední – nástup nezvladatelné krize. Podobné stanovisko zaujímá také Umlafová a Pfeifer (1995). Pro označení fází používají jinou terminologii: stadium symptomů, akutní stádium, chronické stádium a stádium vyřešení krize, kterým může být i podlehnutí krizi.

Hambrick a D'Aveni (1992) popisují selhání velkých organizací jako klesající spirálu. Tato spirála se skládá z fází „rychlé zhoršení“, kde organizace má nízkou výkonnost, která se dále zhoršuje, další fáze je „přežívání na hraně“, kde dochází k extrémnímu kolísání, a v poslední fázi nazvané „zápas smrti“ dochází k prudkému poklesu prodeje, rapidnímu zhoršování výsledků a následnému kolapsu organizace.

Wooten a James (2008) identifikovali pět fází představujících ekonomickou krizi. Zahrnují přípravu a prevenci krizí, detekci signálu blížící se krize, poškození organizace, využití krize pro znovuoobrodu organizace a učení se. Whitman a Mattord (2011) uvádějí, že součástí krizového řízení tvoří reakce na události, zotavení po krizi a zajištění kontinuity podnikání. Weitzel a Johnsson (1989) popisují čtyři fáze poklesu, kterými organizace projde před konečným selháním. Tyto fáze zahrnují fázi „slepoty“, kde organizace selhává v detekci signálů. Další je fáze „nečinnosti“, kdy organizace nepřijímá žádná nápravná opatření. Poté dojde k „chybné akci“, při které manažeři učiní chybná rozhodnutí. To vede k fázi „krize“, jež znamená chaos. Poslední fází je „rozpuštění“ znamenající ukončení činnosti organizace. Uvedení autoři představují pouze zlomek pohledů na vývoj krize.

Na základě studia zdrojů s využitím vlastních zkušeností s řízením organizací a jejich krizí autorka vytvořila model potenciálního vývoje krize v organizaci. Jeho přidaná hodnota spočívá v jeho podrobnosti a zachycení příčinných souvislostí ve vývoji krize.

Pro vytvoření modelu byly využity elementární myšlenkové postupy. Informace získané studiem materiálů byly komparovány s empirickými zkušenostmi. Byla využita metoda analogie pro usuzování podobností fází krize. Logickou metodou byly definovány kauzální závislosti jednotlivých akcí. Vývoj krize byl zobecněn na základě indukce. Rovněž byla použita analýza pro rozčlenění celků na základní součásti modelu a syntéza pro sjednocení vyčleněných souvislostí.

3 Model vývoje krize v organizaci

Z důvodu jednoduchosti a přehlednosti bylo zvoleno grafické znázornění modelu. Prezentované vývojové diagramy zobrazují jednotlivé aktivity v průběhu krize, zdůrazňují jejich provázanost a příčinnou souvislost a ukazují možné varianty vývoje krize v organizaci.

Pro potřeby modelu jsou stanoveny čtyři fáze vývoje krize v organizaci, a to fáze *iniciace*, *diagnostiky*, *akce* a *prevence*.

V první fázi se projevují symptomy signalizující potenciální hrozbu. Je to období, kdy se hromadí příčiny krize a iniciují její vznik. Zároveň by však měly dát podnět k aktivitám samotné organizace směřujícím k jejich podchycení a správnému vyhodnocení. Ve fázi diagnostiky již organizace reaguje na zachycené symptomy a hodnotí je jako ne/závažné nebo alespoň takové, že na ně musí reagovat. Na základě provedených analýz přistupuje ke krizovým zásahům, akcím, kterými se snaží krizi zvládnout. Krize může mít jednoznačný nebo kolísavý průběh. První zlepšení nelze považovat za

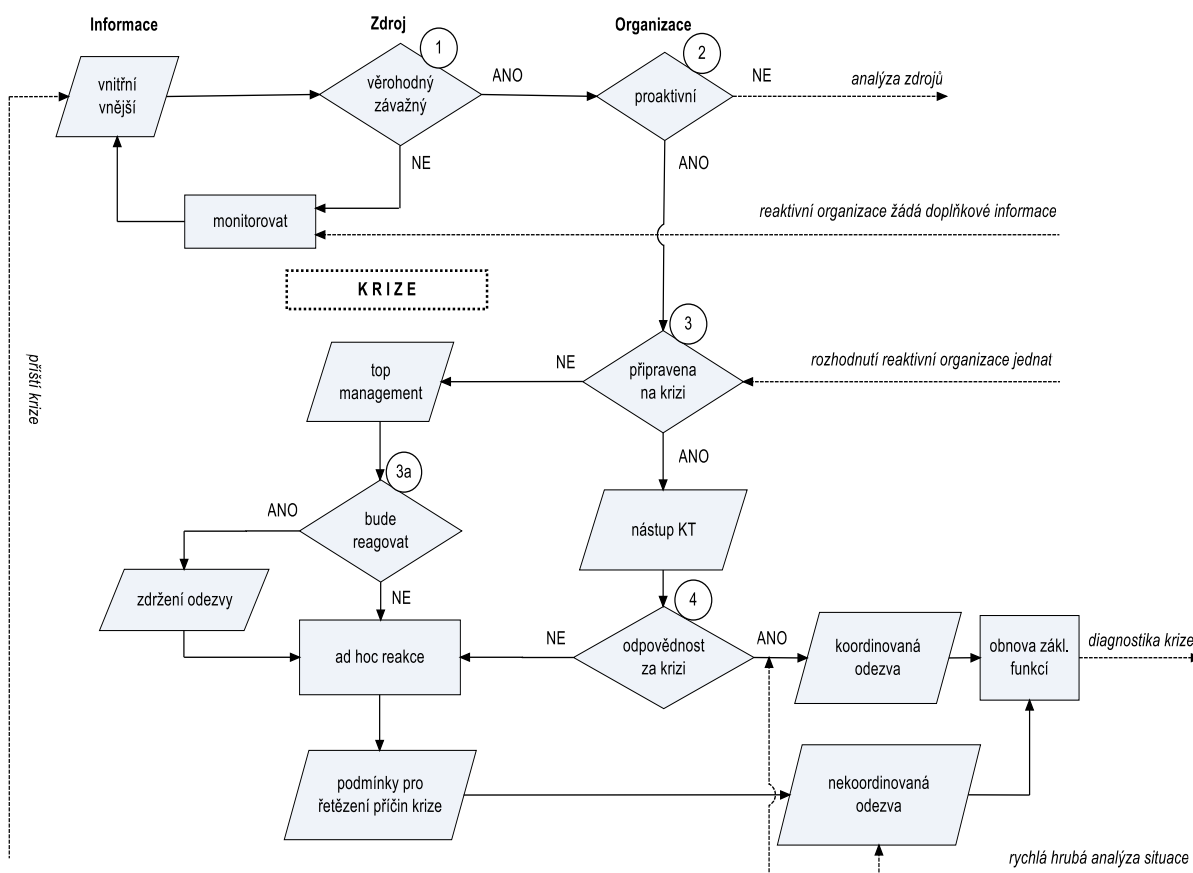
vyřešení krize. Po ukončení krize provede organizace audit, jehož výsledky ovlivní fázi prevence. Také organizace, která je přesvědčena, že díky preventivním opatřením nebude vystavena ničivým vlivům krize, s krizí počítat musí. Neustálým monitorováním vnitřního i vnějšího prostředí a zavedením systémů včasného varování může nástup krize zavčas podchytit.

Autorka upozorňuje, že jednotlivé fáze nelze přesně ohraničit. Kroky v nich činěné se prolínají, fáze mohou probíhat současně. V Příloze 1 je prezentován model vcelku. V subkapitolách je rozčleněn na výše definované fáze s textovým doprovodem.

3.1 Fáze iniciace I.

Graficky je fáze zachycena v Obr. 1.

Obr. 1: Fáze iniciace krize I.



Zdroj: Vlastní zpracování

Závažnost informací

Celý proces začíná okamžikem vzniku, resp. předání informací z vnitřních nebo vnějších zdrojů, případně kombinací obou. Informace mohou signalizovat nástup krize. Organizace je postavena před první rozhodování (1): *Je zdroj informací spolehlivý*, jsou informace pravdivé, přesné a závažné?

Kvalita informací a spolehlivosti jejich zdrojů je většinou, stejně jako řada rozhodnutí požadovaných v krizovém řízení, odhadována. Je spoléháno na zkušenosti, znalosti a schopnosti osob monitorujících přicházející informace. Iniciační fáze vyžaduje neustálou pozornost s ohledem na potenciální vážnost situace.

Jestliže jsou informace a/nebo zdroj posuzovány jako *nedůležité* a/nebo *nevěrohodné*, měla by organizace dále pečlivě *monitorovat* situaci pro zjištění, jestli je počáteční informace brzkým výstražným

signálem hrozící krize. Často dojde k tomu, že, i když dostupné informace nejsou považované za přesné nebo spolehlivé, organizace cítí, že situace může být důležitá, a rozhodne se ji prozkoumat blíže.

Rozhodnutí o vážnosti situace (závažnosti informací) a dále zmíněném přijetí odpovědnosti je ovlivněno kritérii, která si organizace nastaví. V Tab. 1 je uveden příklad kritérií, která by určitě měla spustit krizovou odezvu. Ve skutečnosti kritéria představují práh. Jestli událost dosahuje nebo překračuje jakékoli z kritérií, organizace by měla rozhodně jednat. Kritéria jsou široce koncipovaná, vztahují se na organizaci bez ohledu na předmět podnikání. Organizace si doplní další kritéria specifická právě pro ni (podle předmětu činnosti, postavení na trhu, finanční stability atd.).

Tab. 1: Kritéria/události, která spouští odezvu na krizi

Spouštěče odezvy na krizi

Jeden případ vážného zranění nebo jiného poškození zákazníka.
Dva případy onemocnění nebo zranění způsobené stejným produktem.
Události způsobující zranění nebo ohrožení.
Pravděpodobnost stažení produktu z trhu z jiného důvodu.
Znečištění vodních toků, životního prostředí.
Pozornost médií.
Exploze nebo požár.
Vážné ohrožení majetku organizace nebo jejích zaměstnanců.
Významné nedostatky v plnění zákonných požadavků.
Opakování podobných nežádoucích událostí.
Manipulace nebo ohrožení manipulací (podvod, zpronevěra).
Ztráta zásadního trhu.
Opakující se snižování/zvyšování hodnot vybraných ukazatelů pod/nad stanovené limity.

Zdroj: Vlastní zpracování

Reagovat ihned?

Jestliže jsou informace a jejich zdroj považované za věrohodné, před organizací stojí další kritické rozhodnutí (2): *Být proaktivní?* Přijmout aktivně opatření před tím, než se plně projeví rozsah škod?

V mnoha případech, bez ohledu na skutečnost, zda je organizace odpovědná za škody, může být proaktivita skutečně plus. I když v řadě případů rychlé činy mohou znamenat vynaložení velkých finančních nebo jiných zdrojů. Proaktivní přístup však znamená projev dobré vůle organizace k rychlému a odpovědnému jednání.

Připravena na krizové řízení?

Jakmile se organizace rozhodne být proaktivní, dalším rozhodnutím je (3): *Je organizace připravena na krizové řízení?* Je schopna krizi zvládnout?

Jestliže organizace je proaktivní a je připravena na krizové řízení, její první akcí by měla být aktivace krizového týmu (v grafu znázorněno jako „nástup KT“).

Na druhé straně, jestli organizace chce ihned reagovat na vzniklou krizovou situaci (je proaktivní), ale není připravena na krizové řízení, top management a vyšší management by měl být okamžitě obeznámen se situací („top management“).

S nepřipraveností na krizi souvisí paradox: jestli je organizace nemocná, pak je nepravděpodobné, že management bude obeznámen se situací včas, pokud vůbec. Informace nebudou zprostředkovány, nebudou předávány.

Management se po seznámení se situací, po srovnání svých možností a schopností s předpokládanými požadavky na zvládnutí krizové situace, musí rozhodnout (3a): *Bude na krizi*

reagovat? Jestliže se nerozhodne pro strategii odmítání či ignorování krize (doufal by, že krize způsobí škody a odezní, avšak dříve či později se vrátí), ale pro reakci, musí počítat se skutečností, že se jeho pozice zhoršila. Zpoždění v rozhodnutí negativně ovlivní kvalitu ad hoc reakcí na každou situaci vzniklou v průběhu krize. Protože organizace na krizi není připravena, jsou zde podmínky pro řetězení příčin krize následně komplikující průběh krize a její řešení.

Situaci, kdy organizace není na hrozící krizi připravena, doprovází velká možnost vzniku další, souběžně vzniklé potenciální krize.

Převzít odpovědnost?

Organizace připravená na krizové řízení by měla být také připravena převzít odpovědnost za krizi ještě před zjištěním všech podrobností (např. celkového rozsahu škod) – rozhodování (4): *Převzít odpovědnost za vzniklou krizi?*

Skutečně připravená organizace převezme odpovědnost za situaci, dokonce, i když odpovědná není. Signalizuje, že starost o zákazníky, zaměstnance, veřejnost a životní prostředí převládá nad bezprostředními krátkodobými zisky.

Organizace chápe, že starost o lidi a životní prostředí je nutná pro její pokračující existenci a tím i pro její dlouhodobé zisky. Z tohoto důvodu již v počátečních náznacích možné krize přistoupí ke koordinované krizové odpovědi. Podle typu krize je představitel krizového týmu poslán do místa krize začít vyšetřování a koordinovat obnovovací a ozdravovací aktivity. Krizový tým zapojuje důležité externí stakeholdery a jiné organizace, které mohou poskytovat specializované znalosti. Připravené organizace zajistily a testovaly všechny potřebné kontakty dopředu tak, aby v případě potřeby již byly připraveny.

Rovněž organizace nepřipravená na krizové řízení, ale reagující, stojí před rozhodnutím o převzetí odpovědnosti. V její situaci výsledek rozhodnutí („přijetí/nepřijetí odpovědnosti“) povede k ad hoc reakcím. Přijetí odpovědnosti ovlivní postoj top managementu a narychlo vytvořeného krizového týmu a způsob a rychlost vytváření podmínek pro řetězení příčin krize.

Přijetí odpovědnosti za vzniklou krizovou situaci a již vzniklé či hrozící škody může být opožděné, může být učiněno příliš pozdě, či dokonce vůbec. Jestliže organizace způsobila škodu a nepřevzme odpovědnost, její nedostatečná příprava se stane částí krize. Tato chyba může přivést organizaci k nekoordinovaným ad hoc krizovým reakcím. Všechno to může mít za následek další řetězovou reakci krize, která vyžádá dodatečnou nekoordinovanou krizovou odezvu.

Shrnutí

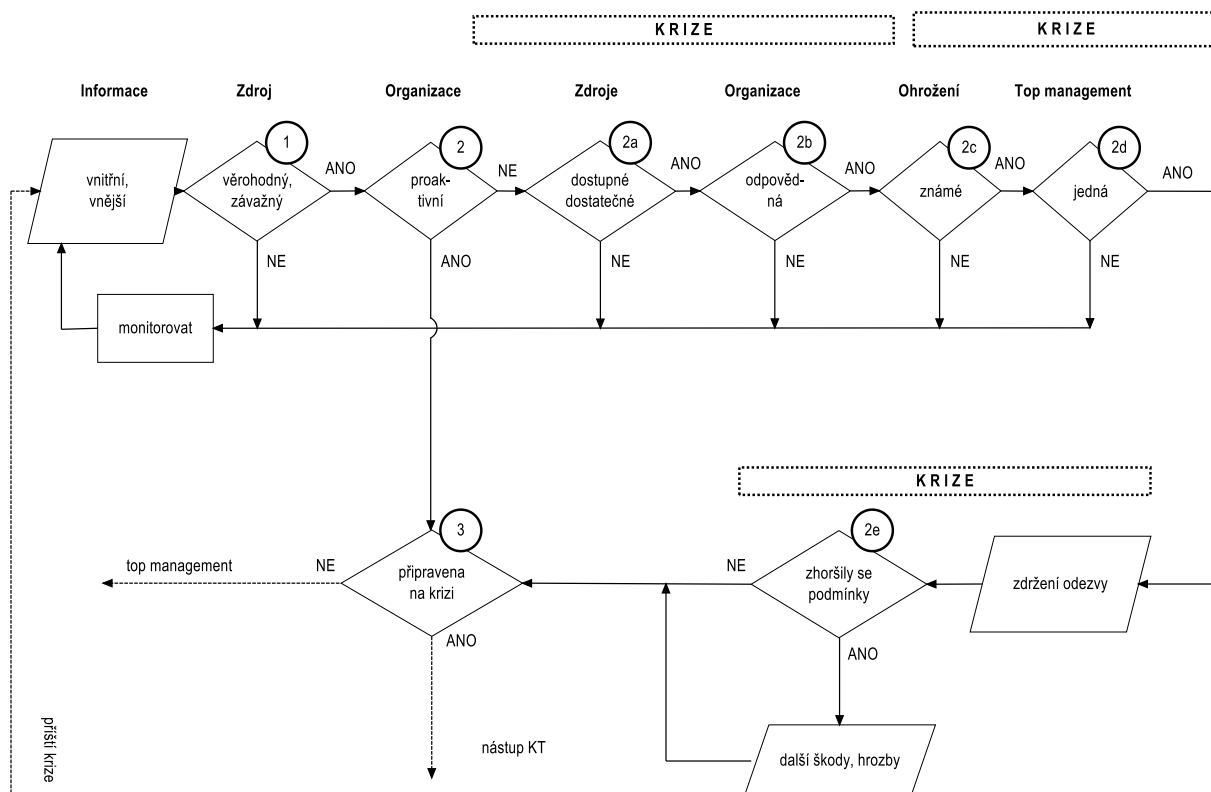
Obr. 1 ukazuje sérii rozhodnutí a aktivit, kterým organizace čelí na počátku krize. Po vyhodnocení závažnosti informací o potenciální hrozící krizi a důvěryhodnosti jejich zdrojů jsou možná dvě rozhodnutí. První je konstatování, že informace nebo zdroje nejsou dostatečně závažné, takže nebude následovat reakce. Informace a jejich zdroje budou dále monitorovány. Druhou možností je uznání závažnosti situace.

Po rozhodnutí, že bude hned reagovat, musí organizace dál postupovat podle své připravenosti na krize. Jestliže je organizace na krizi připravená, nastupuje krizový tým, který někdy ještě před vyhodnocením situace přijímá odpovědnost za vzniklou krizi. Tímto organizace dává na vědomí svoji důvěryhodnost a snahu situaci řešit. Od takové organizace lze očekávat koordinovanou odezvu. Znamená to rekapitulaci již utrpěných ztrát a současně snahu o udržení či obnovení základních funkcí organizace. V případě, že organizace neprováděla preventivní opatření a na krizi připravená není, situaci ztěžuje zpoždění, které bude negativně ovlivňovat ad hoc reakce. Tyto reakce společně s pravděpodobným řetězením příčin krize vyústí v nekoordinovanou odezvu. Ať je odezva koordinovaná nebo není, musí se zaměřit na obnovení základní funkce organizace, tj. zajistit její přežití po dobu než budou přijata další rozhodnutí. Znamená to např. zajištění dodávek elektřiny, zajištění potřebného počtu zaměstnanců, úvodní jednání s nejdůležitějšími stakeholdery apod.

3.2 Fáze iniciace II.

Graficky je fáze zachycena v Obr. 2.

Obr. 2: Fáze iniciace krize II.



Zdroj: Vlastní zpracování

Reagovat ihned?

Organizace může informace nebo jejich zdroje považovat sice za důvěryhodné a závažné, ale ne alarmující. Potřebuje doplňkové informace k dalšímu zvážení a přijetí rozhodnutí. Proto se při rozhodování (2): *Být proaktivní?* přikloní k názoru zatím do vývoje nezasahovat, dokud neshromáždí dostatečné údaje. V tomto případě stojí organizace před dalším rozhodováním 2a až 2d (případně dalšími).

Zdroje a informace (2a): Proč se předané informace nezdají dostatečné? Jsou předány včas? Jsou aktuální? Nezkreslené? Potvrdí informace i jiné zdroje? Kdo je jejich původcem? Jsou zdroje poskytující informace hodnověrné? Proč o tom nyní organizace pochybuje? Předaly zdroje již dříve informace, které byly pravdivé a přesné? Mají zdroje zájem informace přerušit a škodit?

Organizace (2b): Připustí si top management a majitelé zranitelnost organizace? Nespolehají na obranné mechanismy? („Jsme dost velcí na to, abychom zvládli jakoukoli krizi.“ „Nehody jsou cenou za podnikání“ „Krizový management je moc drahý, nemůžeme si to dovolit.“ „Pokud budeme mít velkou krizi, někdo nás zachrání.“). Připustí, že krize organizaci již zasáhla a že je třeba jednat a nespolehat na pomoc zvenčí? Převezme odpovědnost za krizi?

Ohrožení (2c): Jak je organizace ohrožena (chod výroby, ztráta trhu, ztráta důvěryhodnosti...)? Jakého druhu jsou již vzniklé a očekávané potenciální ztráty? Jaký je stupeň závažnosti ohrožení? Jak rychle se bude ohrožení stupňovat?

Top management (2d): Rozhodne se jednat? Je akceschopný?

Při hledání odpovědi na tyto otázky dochází k časové prodlevě při odezvě na krizovou situaci, která vytváří vhodné podmínky pro vznik dalších krizí. Nakonec, když organizace zajistí a vyhodnotí požadované doplňkové informace, často zjistí, že časová prodleva byla tak dlouhá, že se zhoršily podmínky pro úspěšné krizové zásahy (2e), což vytváří další nové škody a hrozby. Avšak i za těchto podmínek dojde organizace k rozhodování o své připravenosti na zvládnutí krize (3).

Organizace se také může rozhodnout hned na počátku být reaktivní. Může vyčkat, co přinese další vývoj a teprve poté reagovat. Tímto rozhodnutím se přesouvá až na rozhodování (3a) k ad hoc reakcím.

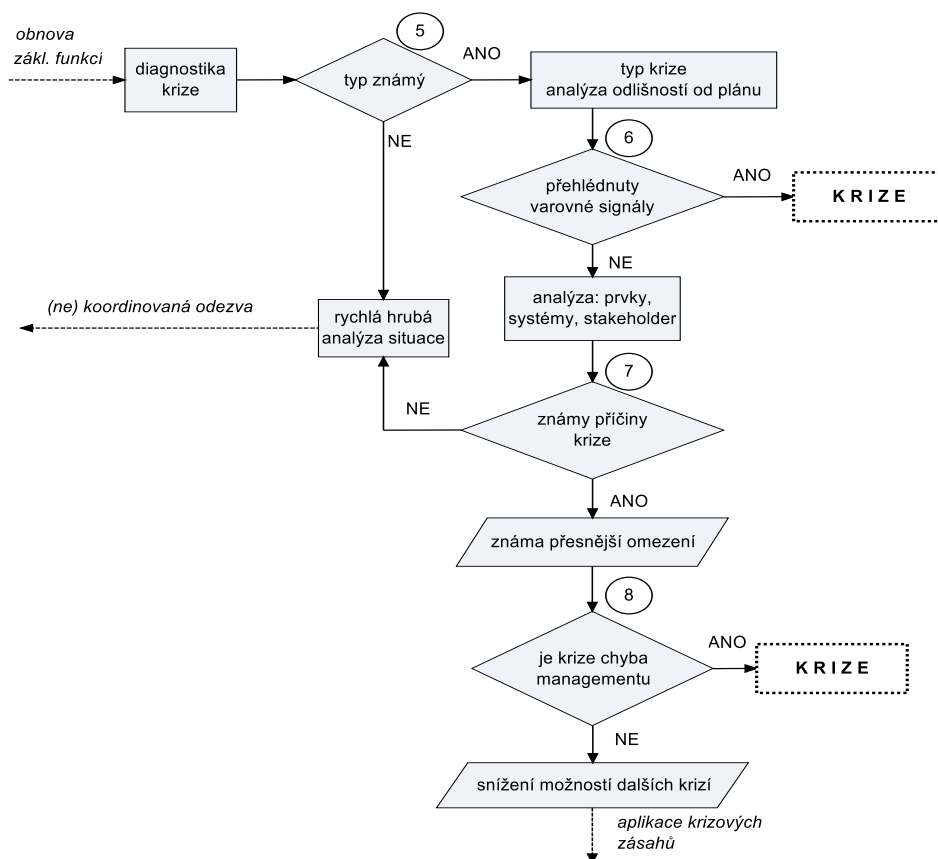
Shrnutí

Obr. 2 ukazuje sérii rozhodnutí a aktivit, které budou potřebné, jestli se organizace rozhodne nebyť proaktivní. V tomto případě odkládá rozhodnutí jednat do doby, než jsou zjištěny přesnější a spolehlivější informace týkající se rozsahu a vážnosti škod. Jestli zjištěné informace jsou považované za nepřesné, nedostačující nebo nespolehlivé, vývoj situace by měl být dále monitorován. Zajišťováním a vyhodnocováním dodatečných informací dochází ke zpoždování akcí, nesoucím podněty ke vzniku dalších potenciálních krizí. Jestli organizace věří, že informace jsou dostatečně přesné a spolehlivé, přejde na rozhodování (3) - zda je organizace připravená na krizi.

3.3 Fáze diagnostiky

Graficky je fáze zachycena v Obr. 3.

Obr. 3: Fáze diagnostiky krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Typ krize

Ať je organizace připravena na krizové řízení či nikoliv, a z toho důvodu dává koordinovanou nebo nekoordinovanou krizovou odpověď, zajistí určitý stupeň obnovení základních funkcí organizace a přistoupí k diagnostice krize a jejích prvků. Nejdříve určuje typ a povahu krize (5): *Je známý typ krize?*

Lze vyjmenovat řadu typů a podtypů krize - od ztráty trhů přes požáry po manipulaci účetních knih. Navíc základní typy nejsou ani vyčerpávající, ani úplné. Kvůli své složitosti se může krize v závislosti na okolnostech skládat z jednoho či více typů zároveň a každý z typů může způsobit jiná příčina. Kterýkoli z typů může být příčinou a/nebo účinkem jiného typu krize. Typy krize si zjištěním svých slabin určí každá organizace sama podle svých specifíků.

Povaha krize nemusí být vždy ihned zjevná. Není proto vhodné uskutečňovat okamžité drastické kroky, dokud není známá jasná povaha a rozsah krize. Rozeznat krizi a určit, zda škody již skončily, nelze vnímat jako oddělené aktivity. Při každém rozhodnutí pro specifickou akci musí mít členové krizového týmu představu, jaký bude mít vliv na průběh krize a co bude výsledkem. Neznalost typu krize znamená časovou ztrátu a tím zvýšení ohrožení. Další činnosti a rozhodnutí předpokládají znalost krizové typologie. Krizový tým musí blíže identifikovat situaci a na základě minimálně hrubé analýzy se co nejrychleji v typu krize orientovat. Je-li znám typ krize a organizace měla vytvořeny krizové plány, následuje analýza odlišností skutečné situace od situace předvídané.

Varovné signály

Jedním z nejdůležitějších poznatků krizového řízení je, že krize obvykle vyše varovné signály před svým skutečným vznikem. Jestli se signály dají zachytit, mnoha krizím se dá předejít. Z tohoto důvodu je důležité vědět, zda varovné znaky byly přítomny a jak s nimi bylo nakládáno (6): *Byly zachyceny varovné signály? Dostaly se včas k příslušné osobě? Jestliže varovné signály byly ignorovány už od počátku, je pravděpodobné, že se mohou stát součástí krize samotné.*

Další akce budou směřovat k odhalení příčin krize.

Prvky krize, systémové vazby, stakeholders

Prvky krize a systémové vazby se vztahují k připravenosti organizace řídit systém, mohou způsobovat krize nebo jim předcházet. Studie mnoha různých krizí odhalují, že k nim dochází kvůli poruchám ve vazbách mezi organizacemi, lidmi a technologiemi. Žádné hodnocení rizika nemůže být přesné, pokud systematicky nehodnotí interakce všech tří subsystémů. Pokud např. organizace neanalyzuje vzájemnou reakci pracovníků obsluhy s technologickými systémy, vliv lidských omezení na reakce ve stresových podmínkách nebo vliv organizačních faktorů (např. systému odměn, způsobu komunikace) na reakce jedinců, bude hodnocení rizik neúplné. Analýza zájmových skupin, které by mohly být krizí ovlivněny nebo které by mohly ovlivnit schopnost organizace zvládnout krizi, také přispěje ke zjištění příčin krize.

Příčiny krize

Po uvedených analýzách je postavena organizace před další rozhodování (7): *Jsou známy příčiny krize?* Pokud soubor analytických akcí neodhalil příčinu krize, bude nutno provést další rychlé a více detailní zjišťování situace. Znalost příčin krize umožní přesněji ohraničit krizi samotnou, což zvětšuje možnost úspěchu krizových opatření.

Následující faktory jsou přítomné v každé krizi: technika/technologie, lidský faktor, struktura organizace, organizační kultura, přístup managementu. Většina organizací má jádro techniky/technologie spojené s nabídkou produktů (technologický postup výroby chemikálií, počítače apod.). Druhou příčinou organizačních krizí jsou „lidské činitele“. Lidé často udělají chybu v důsledku pracovního přetížení, stresu, ale také z nedbalosti nebo úmyslně. Proto musí být lidské příčiny krize vždy prozkoumány. Organizační struktura (komunikační kanály, hierarchie, způsoby řízení apod.) stejně jako organizační kultura a postoje a hodnoty top managementu přispívají ke vzniku krize.

Vina managementu?

Dosud zjištěné a vyhodnocené informace vedou organizaci k dalšímu rozhodování (8): *Je krize zaviněna managementem organizace?* Po vyloučení ostatních faktorů lze určit, zda organizace byla či nebyla odpovědná za vznik krize. Tato fakta zjištěná vyšetřováním jsou důležitá pro rozhodování o akcích souvisejících se znovuobnovením důvěryhodnosti organizace. Skutečnost, že organizace sama není viníkem, snižuje možnosti výskytu dalších krizí a zlepšuje výchozí pozici pro jednání se stakeholdery a obnovování legitimacy.

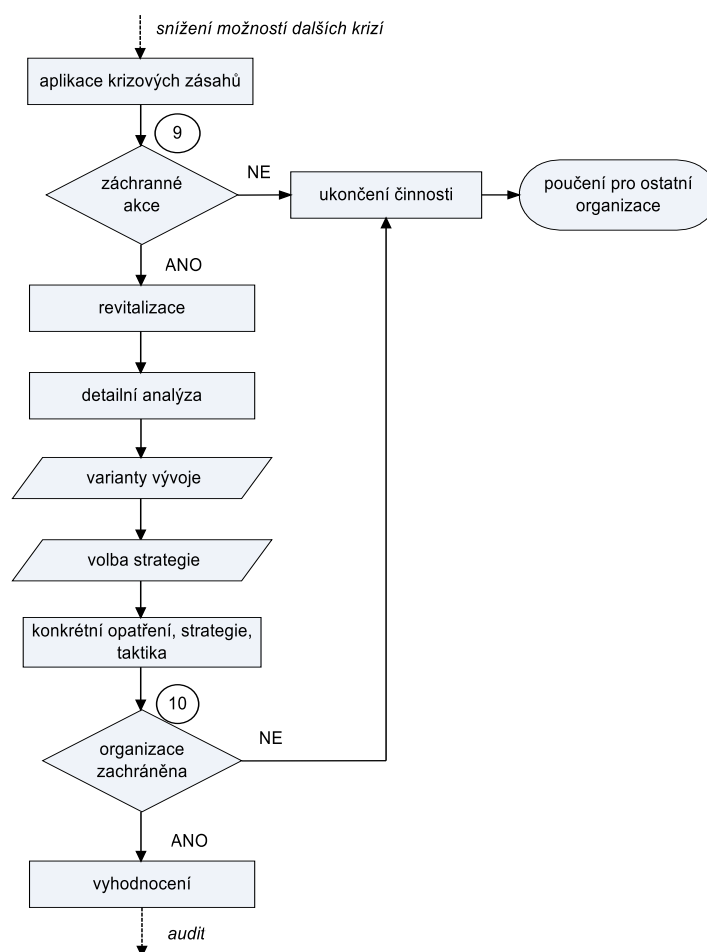
Shrnutí

Obr. 3 představuje diagnostickou fázi krizového vývoje. Ukazuje důležitost znalosti konkrétního typu krize a jejích specifických příčin. Když organizace nemá tyto informace, je velmi obtížné pojmout krizi a léčit její efekty, neboť nezná způsob její izolace a které léčebné postupy jsou nejlepší. V této fázi už bude zřejmé, do jaké míry zavinila krizi sama organizace. Toto zjištění ovlivní obtížnost obnovení důvěryhodnosti organizace.

3. 4 Fáze akce

Graficky je fáze zachycena v Obr. 4.

Obr. 4: Fáze akce



Zdroj: Vlastní zpracování

Záchranné akce

Po fázi diagnostiky přichází fáze vlastních krizových zásahů. Organizace má k dispozici řadu informací k rozhodnutí (9): *Pokračovat v záchranných akcích?*

Po zpracování dostupných údajů může krizový tým dojít k závěru, že je neefektivní prodlužovat agónii organizace a nejlepším řešením je přiklonit se k některé z variant ukončení činnosti (likvidace, insolvenční řízení). Majitelé a top management se musí smířit s tím, že jejich neúspěch (ať je či není jejich osobním zaviněním) bude poučením nejen pro ně samotné, ale také pro ostatní organizace, a může znamenat ztrátu důvěryhodnosti pro ně osobně. Pokud se však jeví situace nadějně, přistoupí krizový tým k revitalizaci. Na základě detailních analýz zpracuje krizový tým varianty revitalizačních plánů, ze kterých je následně vybrána varianta nejvhodnější.

Volba strategie

Pro zvládnutí krizové situace vybírá krizový tým správnou strategii. Obecně spadají konkrétní akce do jednoho či více druhů záchranných možností: izolace krize, její odstranění, rozptýlování, zmenšení nebo neutralizace. Izolace znamená fyzické nebo psychologické oddělení krize od zbytku organizace. Příkladem může být fyzická zábrana kolem místa požáru nebo psychologický vliv na odrušení události od zbytku organizace nebo od jednotlivých osob. Odstranění znamená odstranit fyzicky krizi nebo její efekty, například fyzicky odstranit toxické látky. Jestliže nelze fyzicky odstranit krizi nebo její efekty, organizace ji zkusí rozptýlit, redukovat nebo neutralizovat její sílu.

Aplikace konkrétních opatření, taktických a strategických nástrojů, získávání zdrojů, uplatňování správných zásad komunikace, jednání se stakeholdery, znovuzískání důvěryhodnosti atd. může znamenat dlouhé a rozhodně nelehké období (Smith, 2005).

Je organizace zachráněná?

Období záchranných akcí končí rozhodnutím (10): *Podařilo se organizaci zachránit?* Jestliže navzdory veškerému úsilí byla činnost krizového týmu neúspěšná, organizace svoji činnost končí. Nejčastěji likvidací nebo zahájením insolvenčního řízení, ať už ze svého rozhodnutí nebo na základě popudu stakeholderů. V případě úspěšného završení činnosti krizového týmu a zažehnání krize činnost krizového týmu ještě nekončí. Vyhodnocení výsledků, kritické zhodnocení všech kroků a následné vyvození důsledků pro prevenci je konečným milníkem této akční fáze.

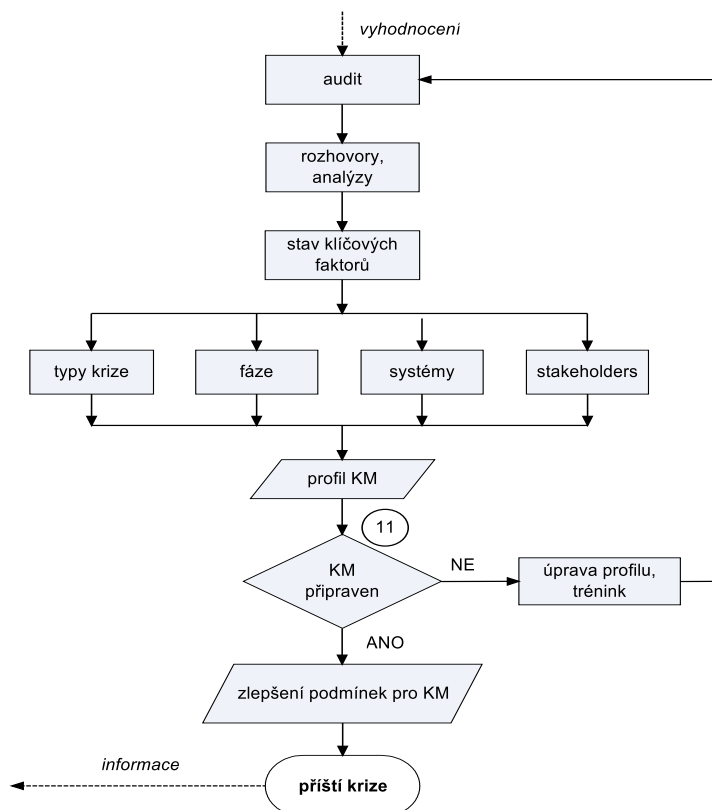
Shrnutí

Obr. 4 zachycuje třetí fázi krizového vývoje – fázi záchranných akcí krizového týmu. Podmínkou jejího úspěchu je dostatek informací a schopnosti krizového týmu. Varianty revitalizační koncepce musí být zpracovány podrobně, s časovými termíny a podloženy výpočty očekávaných výsledků. V průběhu celé fáze se mění podmínky pro řízení krize a v každém okamžiku může dojít k ukončení činnosti organizace. Vyhodnocení výsledků a jejich promítnutí do následné přípravy na krize je ukončením této fáze.

3. 5 Fáze prevence

Graficky je fáze zachycena v Obr. 5.

Obr. 5: Fáze prevence krize



Zdroj: Vlastní zpracování

Před/po krizový audit

Grafické znázornění je totožné. Částečně se liší obsah auditů. Oba audity se zaměřují na čtyři faktory, u kterých se ukázalo, že hrají v krizích významnou úlohu. Faktory jsou nazvány: typy, fáze, systémy a stakeholdeři.

Typy se vztahují k typům krizí, na které je organizace připravena, a k důvodům pro výběr konkrétních potenciálních krizí (Mikušová, 2014a). Protože počty krizí i formy, které přebírá, jsou neomezené, žádná organizace, ani ta s nejlepšími zdroji, nemůže plánovat každou možnost. Navíc žádná krize neprobíhá přesně podle očekávání. Proto by plány neměly být považovány samy o sobě za konec přípravy. Naopak by se měly považovat za součást procesů myšlení a školení na „nedomyšlitelné“. Krizové řízení je systematický proces. Není dobré se připravit jen na jeden typ krize, pokud i jiný typ může stejně ohrozit nebo poškodit organizaci.

Fáze poukazuje, jak dobře je organizace připravena na zjištění krize (sledování a zachycování prvních varovných signálů, které poukazuje na možný vznik krize), zvládnutí krize (prevence, zásahy v průběhu), obnovení činnosti (krátkodobé a dlouhodobé programy obnovy organizace pro opětovné zavedení normálních operací, např. převedení lidí na novou práci, určení alternativních provozních míst) a poučení se z krize (z vlastních krizových zkušeností a zkušeností jiných organizací; mnohé organizace tuto fázi přeskakují, protože věří, že zkoumání minulosti jen „otevře staré rány“).

Systémy se vztahují k úrovni připravenosti organizace řídit komplexní systémy, které mohou způsobovat krize nebo krizím předcházet. Týká se to struktury organizace (pravomoci, komunikace,

tým, kontrola, odměňování, předávání informací atd.), lidských faktorů (obsluha, údržba, kontrola, vzdělání atd.), technologie (stáří zařízení, chyba v konstrukci, těžké provozní podmínky atd.), organizační kultury (organizace vše zvládne, krizový management je příliš drahý, neohrožitelnost organizace atd.), postoje managementu (odmítání potřeby krizového managementu, pocit všemohoucnosti, odmítání možnosti hrozby atd.) případně dalších.

Audit *stakeholderů* se zaměřuje na vztahy k nejdůležitějším zájmovým skupinám organizace. Vlivem krize jsou dotčeny mnohé strany, skupiny a instituce, které ovlivňují nebo jsou ovlivněny konkrétní organizací (Mittroff et al., 1996). Představují různorodost názorů, které by měla organizace zohlednit při formulování svých plánů a postupů krizového řízení.

Audit před krizí je součástí prevence. Obvykle zahrnuje rozhovory s klíčovými zaměstnanci. Rozhovory jsou určeny ke zkoumání kritických faktorů ovlivňujících ne/připravenost organizace na krizi. Hodnocení by měli být účastní všichni nejvyšší výkonní pracovníci. Stanovení silných a slabých stránek krizového řízení organizace je příliš důležité na to, aby bylo ponecháno na úsudku jediné osoby. Kromě toho informace nutné pro stanovení silných a slabých stránek krizového řízení organizace nelze najít pouhým studováním dokumentů, programů školení atd. Je vhodnější, aby rozhovory byly prováděny externími experty. Rozhovory nepřinesou hodnotné informace, pokud nebude zaručena důvěrnost a anonymita. Osoby z organizace obvykle takové ujištění nemohou poskytnout. Výsledky auditu („profil KM“) jsou obvykle prezentovány písemnou zprávou, která shrnuje hlavní nálezy a dává doporučení ke zlepšení.

Audit po krizi se od auditu před krizí liší v několika ohledech. Hlavním cílem auditu po krizi je identifikovat poučení, které je nutné si vzít z konkrétní „spouštěcí“ události, a integrovat toto poučení do každodenních operací organizace a praktik krizového managementu. Zaměřuje se hlavně na danou událost a jen sekundárně na celkovou připravenost organizace na krizi. Stejně jako u auditu před krizí je žádoucí provést rozhovory s výkonnými pracovníky, manažery a zaměstnanci, kteří s krizí přišli do styku, a s těmi, kdo jí byli ovlivněni. Externí stakeholderi by měli být dotázáni vždy, když je to možné. Pohled osob zvenčí organizace je často jiný, než pohled osob zevnitř. Může odhalit informace, které by mohly jinak zůstat nepovšimnuty (Mikušová, 2014b).

Ačkoli nejsou žádné dvě krize stejné, identifikace konkrétní povahy krize a jejích příčin je pro porozumění náchylnosti organizace k danému typu krize nutná. Poskytuje klíč ke slabým místům, která mohou organizaci činit citlivou. Analýza reakce organizace je také dobrý způsob k identifikaci systémů a stakeholderů, kteří jsou ohroženi konkrétním typem krize. Kvůli specifčnosti auditu po krizi je těžké vytvořit obecný návod.

Zásah do prevence?

Výsledkem auditu je zjištění, zdali je třeba provést zásahy do soustavy preventivních opatření (11): *Zásah do prevence?* Obvykle výsledky plynoucí z auditu stav preventivních opatření ovlivní. Integrace poučení získaných z krizí a hrozících krizí je jedním z nejsložitějších aspektů krizového řízení. Vyžaduje ochotu organizace zapojit se do učení.

Zlepšení podmínek pro krizové řízení

Účelem auditu je identifikovat silné a slabé stránky organizace pro vývoj a implementaci plánu opatření pro zlepšení schopností krizového řízení. Bez těchto schopností bude pro organizaci velmi těžké rozhodovat a provádět opatření potřebná v krizi.

Shrnutí

Obr. 5 zachycuje poslední (resp. první) fázi krizového řízení – fázi prevence. K této fázi je užitečné přistoupit za předpokladu, že organizace má zájem se z krize poučit. Z auditů před krizí a po krizi vyplynou silné a slabé stránky organizace v krizovém řízení. Ve většině případů jsou na základě výsledků auditu provedena opatření s cílem zlepšit stav v oblasti prevence krizí. Opatření se mohou týkat složení krizových týmů, zjišťování krizových míst, sestavování krizových plánů, zásahů do

organizační kultury apod., včetně plánů školení, simulací a her ke zlepšení schopností a dovedností členů krizových týmů. Skutečnost, že organizace úspěšně prošla krizí a přijala opatření ke zlepšení podmínek pro krizové řízení, neznamená, že je stoprocentně připravena na budoucnost. Určitě má však lepší šance na přežití další potenciální krize.

4 Závěr

Krizový management je systémový, což znamená, že je *výsledkem interakce všech krizových aktivit*. Úspěšný krizový management nezávisí na tom, jak dobře organizace provádí jen nějakou část aktivit samostatně bez ostatních. Není součtem oddělených aktivit. V tomto smyslu se rovnice $1+1=2$ na krizový management nevztahuje. Je spíše podobný výsledku 1×1 . Pokud si organizace vede dobře v jedné krizové aktivitě (a tím získá skóre 1), ale vede si špatně v jiné aktivitě (získá skóre 0), její celkové vystupování bude prezentováno $1 \times 0 = 0$! V krizi není kompenzováno slabé vystupování v jedné oblasti mimořádným vystupováním v oblasti jiné.

Prezentovaný model přehledně zachycuje aktivity při vývoji krize v organizaci (Příloha 1). Může být podnětem pro další modifikaci ve smyslu upřesňování jednotlivých aktivit. Především je však určen jako užitečná pomůcka pro přípravu na krizi.

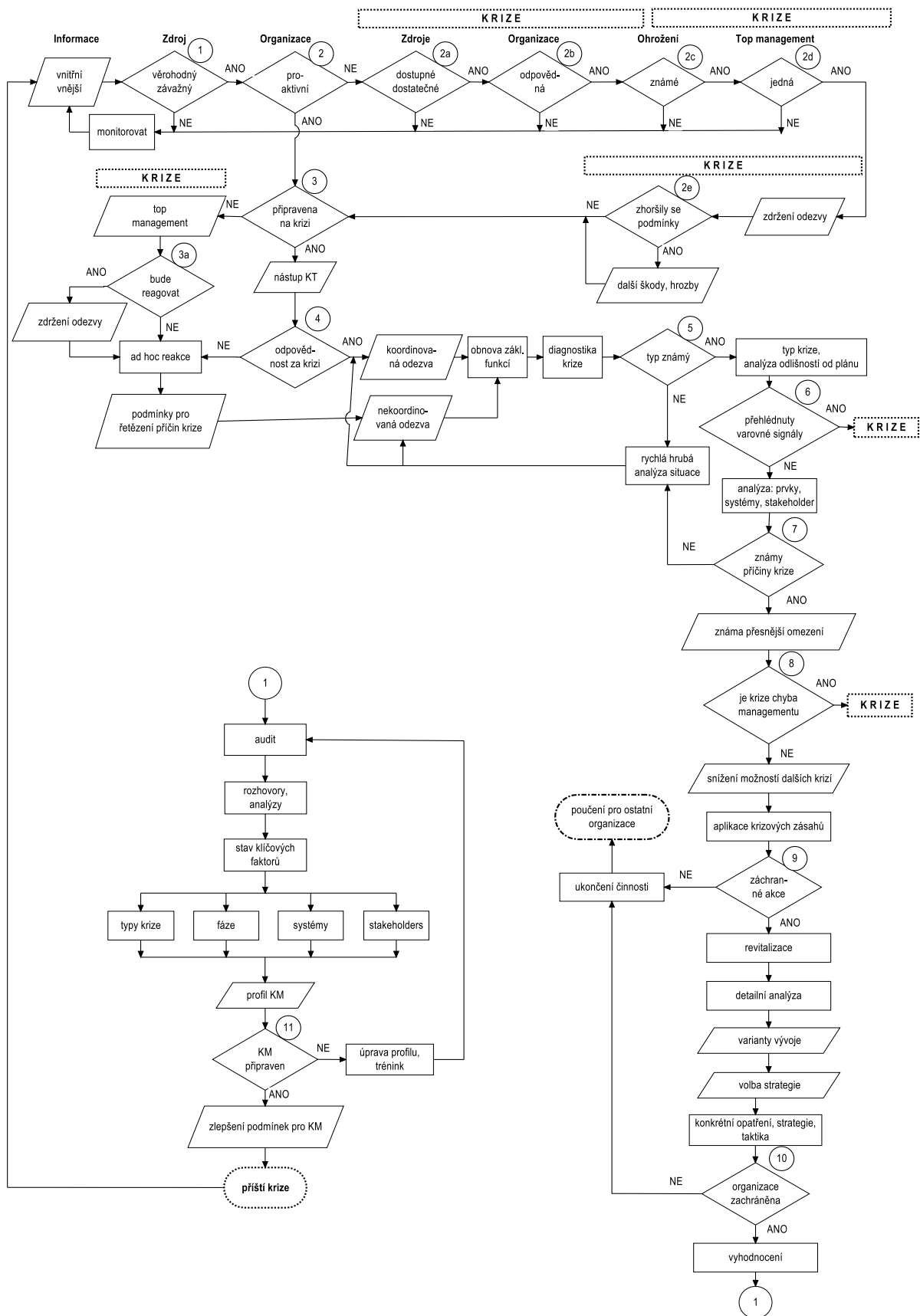
Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou projektu OP VK Výzkumný tým pro modelování ekonomických a finančních procesů na VŠB – TU Ostrava CZ.1.07/2.3.00/20.0296 a projektu SP 2015/93.

Literatura

- [1] HAMBRICK, Donald C. a Richard A. D'AVENI. Top Team Deterioration As Part of the Downward Spiral of Large Corporate Bankruptcies. *Management Science*. Catonsville: INFORMS, 1992, vol. 38, no. 10, p. 1445-1466. ISSN 0025-1909.
- [2] MIKUŠOVÁ, Marie. Prvky ve vnímání pojmu krize. In: *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2014 Ekonomický rozvoj a management regionů, Díl II*. Hradec Králové: UHK FIM, 2014a, s. 268-276. ISBN 978-80-7435-367-3.
- [3] MIKUŠOVÁ, Marie. *Krizový management pro malé a střední podniky*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014b. ISBN 978-80-8168-106-6.
- [4] MITROFF, Ian, I., PEARSON, Christine, M. a HARRINGTON, Katharine, L. *The Essential Guide to Managing Corporate Crises*. New York: Oxford University Press, 1996. ISBN 0-19-509744-0.
- [5] SMITH, Dennis. Business (not) as usual: crisis management, service recovery and the vulnerability of organizations. *Journal of Services Marketing*. Bingley: Emerald, 2005, vol. 19, no. 5, p. 209-320. ISSN 0887-6045.
- [6] UMLAUFOVÁ, Miloslava a Luděk PFEIFER. *Prevence a řízení podnikatelské krize v aktuálním českém hospodářském prostředí*. Praha: Victoria. 1995. ISBN 80-85865-52-1.
- [7] WHITMAN, Michael E. a Herbert J. MATTORD. *Management of Information Security*. 3rd ed. Boston: Course Technology. 2011. ISBN 978-1435488847.
- [8] WEITZEL, William a Ellen JONSSON. Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca: Johnson Cornell University, 1989, vol. 34, no. 1, p. 91-109. ISSN 0001-8392.
- [9] WOOTEN, Lynn, P. a Erika, H. JAMES. Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*. Fort Wayne: Sage, 2008, vol. 10, no. 3, p. 352-79. ISSN 1552-3055.
- [10] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi)*. Praha: Professional, 2004. ISBN 80-86419-74-6.

Příloha 1: Vývoj krize v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování