KRIZOVÝ SYNDROM SOUČASNOSTI

Emil Antušák[1]

ABSTRAKT
Článek se zabývá úvahami o vztahu mezi managementem a krizemi, ukazuje na změny bezpečnostní situace ve světě, možné cesty předcházení krizím a dopady těchto jevů. Předkládá čtenáři úvahy o krizové gramotnosti manažerů a teorii tzv. kontinuálního krizového managementu (KKM). Charakterizuje turbulentnost současné doby a popisuje celou řadu hrozeb a krizových faktorů, které tuto turbulentnost vyvolávají. Ukazuje na možné směry diverzifikace současných i budoucích hrozeb, nutnou změnu východisek, předpokladů i způsobů myšlení, mají-li naše podniky (organizace a instituce), ale i jednotliví členové společnosti v prostředí globální hyperkonkurence, v podmínkách globalizujících se bezpečnostních a ekonomických krizových jevů, nárůstu diskontinuit, chaosu a paradoxů postindustriálního světa přežít a prosperovat.

Klíčová slova:
bezpečnost, management, krizová gramotnost, KKM

ABSTRACT
The article is concerned ideas about relations of management and crisis, reveal on a changes security situation in world. Present of the reader reflection about possibilities precedening crisis, of Crisis Literacy of Managers and the theory of Continuity Crisis Management (CCM). Characterized crowd times of the present time and describes whole member of threats and crises factors that cause this turbulence. It points at possible walls of diversity of present and future threats, necessary change of starting points, predicts and ways of thinking, if should our firms (organizations and institutions), also single members of society in the environment of globalizating hypercompetitoin, in the unditiens of globalizating security and economic cisis events, rise of discontinuum, chaos and paradoxe sof postindustrial world survive and prosperate.

Key words:
security, management, crisis literacy, CCM

[1] Emil Antušák, Ing., Ph.D.. Podnikohospodářská fakulta VŠE v Praze, nám. Winstona Chuchilla 4, 130 67 Praha 3, telefon: +420 224 098 753, e-mail: antusak@vse.cz.

ÚVOD

Současná světová krize otřásla světem. Bolestně se dotkla států, firem i jednotlivců. Jsou přijímaná celosvětová, regionální, státní i firemní opatření ke zmírnění dopadů krize. To vše by bylo v pořádku, kdyby nebylo otázky: ***muselo k takové krizi vůbec dojít?*** Mnozí dělají překvapené, ale všem, kteří se nějakým způsobem věnují krizovému managementu je jasné – něco bylo zanedbáno, podceněno, přehlednuto. Je třeba dokonce bez přetvářky říct, že hlavní podíl na krizi nesou manažeři, manažerské chyby a přehmaty. Nedostatečná nebo špatná implementace nástrojů krizového managementu, a zejména risk managementu, si dnes vybírá daň a spotřebovává miliardy, které by svět potřeboval na řešení sociálních, ekonomických, ekologických, klimatických, destabilizačních, proliferačních a jiných globálních problémů.

1 ZMĚNA SVĚTOVÉHO BEZPEČNOSTNÍHO PARADIGMATU

Současná doba je charakteristická turbulentním a velice dynamickým prostředím života společnosti. Podle názoru odborníků převláda názor, že tuto turbulenci způsobují **tří hybné síly – *globalizace, technologie a tzv. „krizový syndrom 21. století“***, z nichž každá by pravděpodobně sama o sobě byla dostatečně silná k tomu, aby v managementu a v organizacích vyvolala značné změny. (Ashley, W. L., Morrison, J. L. 1995)**.** V důsledku těchto pohybů mají „*vlivy externího podnikatelského prostředí natolik nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu a zřetězení, že důsledky mohou být pro organizace s velkou mírou pravděpodobnosti kritické, ba někdy až krizové*„ (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 21). Potvrzení existence těchto sil se vší vážností nastoluje otázku - jak se s těmito jevy vypořádat? Problém ale není jednoduchý. Ještě nikdy od doby průmyslové revoluce nebylo třeba, aby se manažeři v umění podnikatelského vedení museli velmi rychle naučit (nebo také odnaučit) tolika různým věcem. A jen málokdy se jim v tomto směru nabízelo tolik různorodých a protikladných rad. A nejen to. Proces manažerské práce je narušován celou řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinuji pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují vojenské hrozby, ale různé modifikace asymetrických a neočekávaných (těžko nebo vůbec nepředvídatelných) krizí.

Došlo ke změně bezpečnostní situace ve světě:

- Mezinárodní scenérie byla a zůstala (i po skončení studené války a bipolárního rozdělení světa) semeništěm nejrůznějších bezpečnostních hrozeb a těžko předvídatelných (asymetrických) ohrožení. Válka dnes už není jen záležitosti států nebo aliancí – smrtelné nebezpečí může představovat skupina lidí nebo i jeden člověk. Kdo chce dnes vést válku, nepotřebuje nutně tanky, letadla, dělostřelectvo či námořnictvo. Je to moc drahé. Dnes lze vést válku s daleko levnějšími zbraněmi.

- Snadná dostupnost extrémně nebezpečných biologických, chemických či bakteriologických zbraní oslabuje technologický předstih vyspělých států. Mocní mají moderní armády, ale slabí nemají zábrany jednat zákeřně.
- V budoucnosti lze samozřejmě očekávat nejen další teroristické útoky a vydírání, ale rovněž tak vážné spory či dokonce války o suroviny (ropu, plyn, vodu).

Nastaly změny bezpečnostního paradigmatu – objevil se ***nový faktor - ekonomická válka*** (economic warfare):

- Dnes se už nebojuje o území, bojuje se o bohatství a blahobyt. Boj muže proti muži vystřídal boj měny proti měně, výrobku proti výrobku. Bohaté státy dnes již nemusí „vojensky" obsazovat území jiných slabších států. Mnohem elegantněji si ho podmaní pomoci hospodářského vlivu.
- Ničivější než kdysi prohraná bitva může být odklonění (přerušení) dopravních tras (dálnic, ropovodů, plynovodů, v nedaleké době i kontinentálních vodovodů) zboží nebo surovin, které způsobí úbytek zákazníků a pracovních příležitosti, ztrátu postavení (důležitosti) takového státu. Dodavatel energie nemusí ani zvyšovat cenu. Stačí snížit množství, změnit transportní trasu nebo dodávat na jiné trhy.
- Národní státy již nejsou jedinými a často ani nejmocnějšími figurami na scenérií globální ekonomiky – svět ovládají mezinárodní podniky, nadnárodní koncerny, nevládní organizace. Všichni tito aktéři ale sledují své vlastní zájmy a vyznačují se neobyčejně silnou touhou po moci. Obrana proti hospodářským agresím se tak stává důležitější než vojenská obrana území.

Změnilo se i krizové okolí organizací - objevily se *nové druhy hrozeb*.

Kromě tradičních hrozeb – věcných (přírodních, antropogenních, bezpečnostních, vojenských) a vnitřních (podnikatelských) hrozeb, do hry vstoupily nové druhy hrozeb – hrozby těžko předvídatelné, neočekávané – **hrozby asymetrické.** V minulosti jsme si mohli dovolit luxus zabývat se pouze hrozbami, které se nás bezprostředně dotýkaly. Nebylo například zvykem, aby se při provádění SWOT analýzy organizace pracovalo s jiným druhem hrozeb, než s hrozbami (riziky) podnikatelskými. Dnešní situace ukazuje, že každá organizace, každý podnikatel bude muset brát do úvahy celé spektrum hrozeb, které nás ohrožují. (Antušák, 2009)

Nejhorší je, že vůči těmto hrozbám moderní společnost vyvolává dojem bezradnosti. Proč tomu tak je? Zjednodušeně řečeno proto, že společnosti s vysokým stupněm blahobytu vykazují malou ochotu řešit „bezpečnost" na úkor snižování dosažených životních standardů, na úkor uskromňování se, dělají jako by se jich netýkalo. Tímto svým postojem ale ohrožují samy sebe. Riziko spočívá v tom, že potencionální protivníci či konkurenti se spoléhají na jejich tolerantnost či nerozhodnost, a jednají stále agresivněji. Pokud se nepřijmou včasná a účinná opatření, v důsledku eroze bezpečnosti by se pak moderní svět mohl změnit v bezprávní prostor a hledání bezpečnosti - v nekonečný proces. Snaha o dosažení bezpečnosti přitom není nic jiného než pokus kontrolovat budoucnost. Problém je však v tom, že nikdo

nemůže přijímat rozhodnutí pro budoucnost. Jak všichni víme, rozhodovat znamená angažovat se pro nějaká konkrétní opatření. A konkrétní opatření v přítomnosti nemohou plně eliminovat budoucí hrozby, jsou však zároveň jediným nástrojem vytváření budoucnosti. Vzniká tak určitý začarovaný kruh, který vede k tomu, že mnozí boj o budoucnost vzdávají bez pochopení, že snaha o dosažení totální bezpečnosti je utopie, ale snaha o dosažení kontrolované, realistické a efektivní optimalizace kalkulovaných rizik – je věc reálna.

Když dnes přemýšlíme o budoucnosti, ani trochu si nejsme jistí tím, kam máme vlastně namířeno a hlavně - jak se tam dostaneme. Víme však, že budoucnost nikdy není pokračováním minulosti. Do budoucnosti nelze klopýtat pozpátku. Soupeření o budoucnost znamená zachovávání kontinuity neustálým vytvářením nových příležitostí. Změna je nevyhnutná k vytváření kontinuity**.** *Jedinou naši jistotou je – že se věci budou měnit!* A pokud se věci mají měnit, je nutno prosadit i změnu manažerských praktik. Dilema je ale v tom, že nové podmínky vyžadují nové přístupy. A nové přístupy se ale nedají vygenerovat na starém podkladě. Východiskem je akceptovat *legitimní požadavek na změnu kompetenci manažerů.* Doplnit dnes uznávaný obsah kompetentnosti manažerů (zkušenosti, odborná a osobnostní způsobilost) o nový prvek, prvek ***„krizové gramotnosti***“ (Crisis Literacy of Managers).

Je však na rozhodnutí každé organizace - akceptuje-li tento požadavek či nikoliv. Ti, co zvolí první možnost, budou mít větší šanci, že v onom turbulentním světě přežijí a budou prosperovat. Objevujících se příležitosti i hrozících krizí si všimnou včas, takže ještě stihnou přijmout potřebná opatření. Naopak ti, kdo to budou odkládat v domnění, že budoucnost bude pokračováním minulosti, velice brzy zjistí, že je změny předbíhají.

2 JAK PŘEDCHÁZET BUDOUCÍM KRIZÍM?

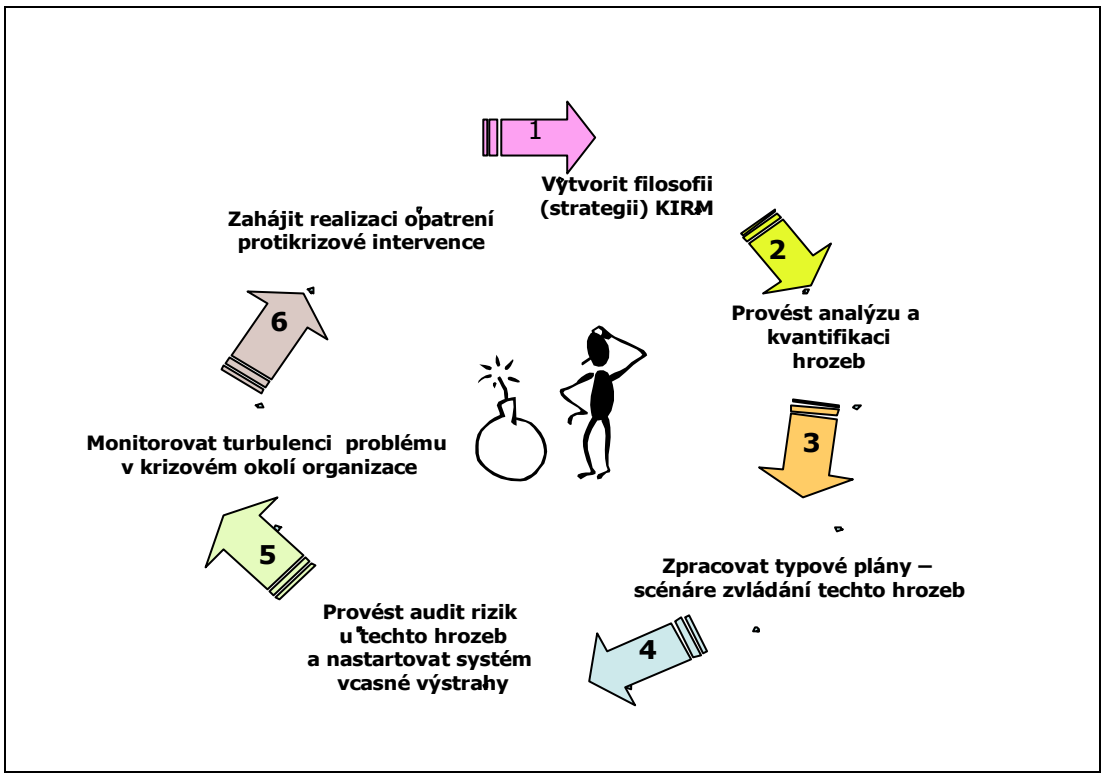
Na tuto složitou otázku se nedá dát jednoduchá odpověď. Fungování světa není jednoduchá záležitost. Má své zákony. Lidstvo již od dávných dob poznalo, že přírodní zákony je třeba ctít. Dnešní moderní, vyspělá společnost však nedbá této zásady a „provozuje ekonomicky systém, který odporuje základním zákonům přírodních systémů“ (Senge, 1997) V dnešní době není nic jisté. Žijeme ve světě, který mnohé generace považovaly za *„svět řízený“*. Podle názorů mnohých odborníků – současný svět se ale stává převážně *„neřízeným*“. Staré metody řízení přestávají fungovat, staré zdroje autority ztrácejí vážnost. Kontrolní nástroje, které v minulosti instituce měly, se likvidují. Lidi, využívající vymoženosti informačních technologii mají dostatek informaci, a osvobozují se od tradičních autorit (vedení) ve svých organizacích. Doba požaduje méně manageringu, a více mentoringu, kaučingu. Jenže pozor, je tu rozpor – krize se nedají zvládat benevolentním řízením, proces zvládání krizí vyžaduje pevný, autoritativní managering. Organizační struktury konce 20. století tak ztrácejí perspektivu. Ve světě, který nestojí na místě, ve světě 21. století - budou potřebné najít nové formy řízení. Úspěšný bude ten, kdo se naučí žít s chaosem a

nejistotou, tato skutečnost ho nebude vyvádět z koncepce a nebude hledat jistotu tam, kde ji nenajde.

Je třeba usilovat o to, aby budoucnost dostala smysl. V organizacích, ve společnosti, v osobním životě - je třeba budoucnost „organizovat“ a nikoli na ní jen reagovat. Budoucnost je třeba dostat pod kontrolu. Otázkou zůstává – jak? Univerzální rada zřejmě neexistuje. Existuje však celá řada metod, nástrojů a doporučení jak postupovat, abychom na maximální míru eliminovali dopady strukturálních změn současného světa, poznali anatomií současných krizí a naučili se je zvládat.

Jedním z východisek je změnit pojetí krizového managementu. Zkušenosti z minulých krizí, ale i poznatky z průběhu současné krize jasně ukazují, že jedna z příčin této krize spočívá v *kampaňovitém pojetí krizového managementu*. Krizový management ale není „páka na volant“, kterou by se dalo nasadit, až když se organizace octne v krizi. *Krizový management se musí provádět kontinuálně a za krizovou připravenost a krizovou odolnost organizace musí nést odpovědnost management organizace.* Je iracionální, aby po legalizaci existující krize docházelo k „výměně managementu“ organizace s naději, že tento management (často nazývaný jako „krizový„) podnik (organizaci) zachrání a vyvede z krize.

Bude nutno změnit i styl řízení rizik a docílit kontinuálního propojení všech opatření risk managementu. Nový přístup k hrozbám vyžaduje konzistentní přístup (tzv. **k**omplexní **i**ntegrovaný **r**isk **m**anagement – **KIRM**, Continuity Integrated Risk Management - CIRM). KIRM musí umožňovat manažerům využít možnosti včasného varování, a tím i možnosti včasného reagování na expandující hrozby, včetně možnosti využití vhodných a dostupných sil a prostředku na provádění opatření protikrizové intervence. (Neil. A. Doherty. 2005**)**



Obrázek 1: Metodologie komplexního integrovaného systému řízení rizik
Zdroj: autor

Dá se předpokládat, že organizace, které přejdou na tento nový způsob řízení rizik, se budou moci nejen vyhnout nepředvídaným krizím a katastrofám, ale budou moci pracovat s užšími odchylkami a menšími náhodilostmi, budou moci uvolňovat zdroje pro další rozvoj a budou moci chopit se příležitostí výhodných investic, které by mohly být jinak odmítnuty jako příliš riskantní.

Pokud jde o proces zvládání krizí (Managering Crisis Process - MCP) - tento je založený na předpokladu, že *krize muže být řízená dobře nebo špatně, žádná jiná poloha není!* Cíl v obou případech bude shodný, rozdílný však bude výsledek.

ZÁVĚR

Poučení z historie minulých krizí (a je jedno jestli se jednalo o krize přírodního, antropogenního, sociálního, společenského nebo ekonomického charakteru) ukazuje, že je lepší, efektivnější i levnější dělat opatření, aby ke krizím nedocházelo, než je řešit, když už v tom „lítáme“ Už před dávnými časy napsal Niccolo Machiavelli, že předvídavost poskytuje značné výhody. (Ashley, W. L., Morrison, J. L. 1995). Co Machiavelli však nesdělil, je způsob jak organizace mají rozvíjet „předpovídací“ dovednosti za účelem získání strategické výhody. Dnes už ale víme, že být předvídavý a získat strategickou výhodu znamená mít sofistikované informace, progresivní technologie, nové modely rozhodování a praktické dovednosti manažerů. Komplexně pak tyto nástroje umožňují organizacím i jednotlivcům profitovat z nových příležitostí, „přetavovat“ objevující se hrozby v příležitosti. Selhání předpovědí však může mít ničivé důsledky.

LITERATURA:

[1] ANTUŠÁK, E. 2009. *Krizový management. Hrozby, krize, příležitostí*. 1.vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, ISBN 978-80-7357-488-8

[2] ASHLEY, W. L., MORRISON, J. L. 1995. *Anticipatory Management: 10 power tools for achieving excellence into the 21st century*. Leesburg, Virginia: Issue Action Publications

[3] BARTON, L. 1993. *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, OH. 1993.

[4] HERBERT, I. 2009. *The Crisis Syndrome*. Family Security Matters July 29, London 2009

[5] HILES, A. 2002. *Enterprise Risk Assessment and Business Impact Analysis: Best Practices*. Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT. 2002

[6] THUROW, L. C. 1996): *The Future of Capitalism: How todayś economic forces will shape tomorrow´s world*. William Morrow Press. USA. 1996.

[7] VODÁČEK, L. - VODÁČKOVÁ, O.1999. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vydání. Management Press, ISBN – 80-85943-94-8. s. 21, Praha 1999.

Článok recenzoval:
prof. Ing. Ladislav Šimák, PhD.