

Krizový management - zvládání krizí a příležitostí

Lidé se od nepaměti v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Na nespočetných faktorech lze dokonce ukázat, že se prostřednictvím zvládání nepříznivých vlivů lidstvo vyvíjelo. Současná doba vnáší do chápání nepříznivých vlivů novou kvalitu. Vyžaduje, aby se k nim přistupovalo uceleně a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Proto se také rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá krizový management. V pojetí krizového managementu ale dosud převládá povrchní přístup. V [6] je např. pozoruhodný postřeh, že „... krize se řeší hledáním mimořádných postupů, řešení se mnohdy improvizuje a jen zřídka se týká existujících nedostatků. Opomíjí se dlouhodobý charakter problémů, jejich podstata se neanalyzuje ani nedefinuje a dává se tak přednost kosmetickým úpravám, které mají pouze krátkodobý účinek“. V tomto článku se proto zabývám teoretickými východisky možného uceleného přístupu k problematice krizového managementu. V rozsahu článku mohu pochopitelně ukázat jen základní východiska a základní vztahy.

* * *

Má-li se krizový management zabývat podstatou nepříznivých vlivů, které mohou ovlivňovat existenci lidí, pak musí přirozeně vyjít z toho, na čem se existence lidí zakládá. Základem lidské existence je životní a sociální prostředí. *Životní prostředí* tvoří anorganická příroda, rostliny a živočichové (včetně rostlin a živočichů, které vyšlechtil člověk) a prostředky, které vytvořil člověk a jimiž do přírody zasahuje (např. silnice, železnice, domy, přehrady atd.). *Sociální prostředí* tvoří lidská společnost a různá společenství, která v rámci této společnosti lidé vytvářejí. *Společenství* jsou její různé části. Jeden člověk zpravidla bývá členem více společenství (např. rodiny, obce, podniku, státu, národa atd.). Sdružování lidí do různých společenství vyplývá z nutnosti v zájmu vlastní existence uspokojovat své různé potřeby a chránit své různé zájmy. Potřeba sdružovat se je základní potřebou všech živých organismů. Vyplývá to z principu sociogeneze, který je jednou z hlavních zákonitostí vývoje živých organismů od vzniku života na Zemi. Tato zákonitost platí i pro vývoj lidské společnosti.

Princip sociogeneze (podrobněji viz [8]) je obohacením a rozvinutím principu přírodního výběru, jehož mechanismus formuloval Ch. R. Darwin v [2]. Někdy je tento mechanismus - většinou s cílem obhájit *různé teorie násilí* - nesprávně vykládán, jako fráze „boj o existenci“, tedy jako boj biologicky silnějšího s biologicky slabším. Podle Darwina však mechanismus přírodního výběru spočívá v tom, že každá sebemenší výhodná změna jedince (mutace) má lepší vyhlídku na přežití než původní nezměněný jedinec. Opakování, resp. násobení příznivé změny po dlouhé období vede k tomu, že změněných jedinců přibývá a nezměněných ubývá. Darwin nadto *chápal přírodní výběr jako působení všech nejrůznějších vlivů. V žádném případě ne jako výsledek boje mezi jedinci stejného druhu.*

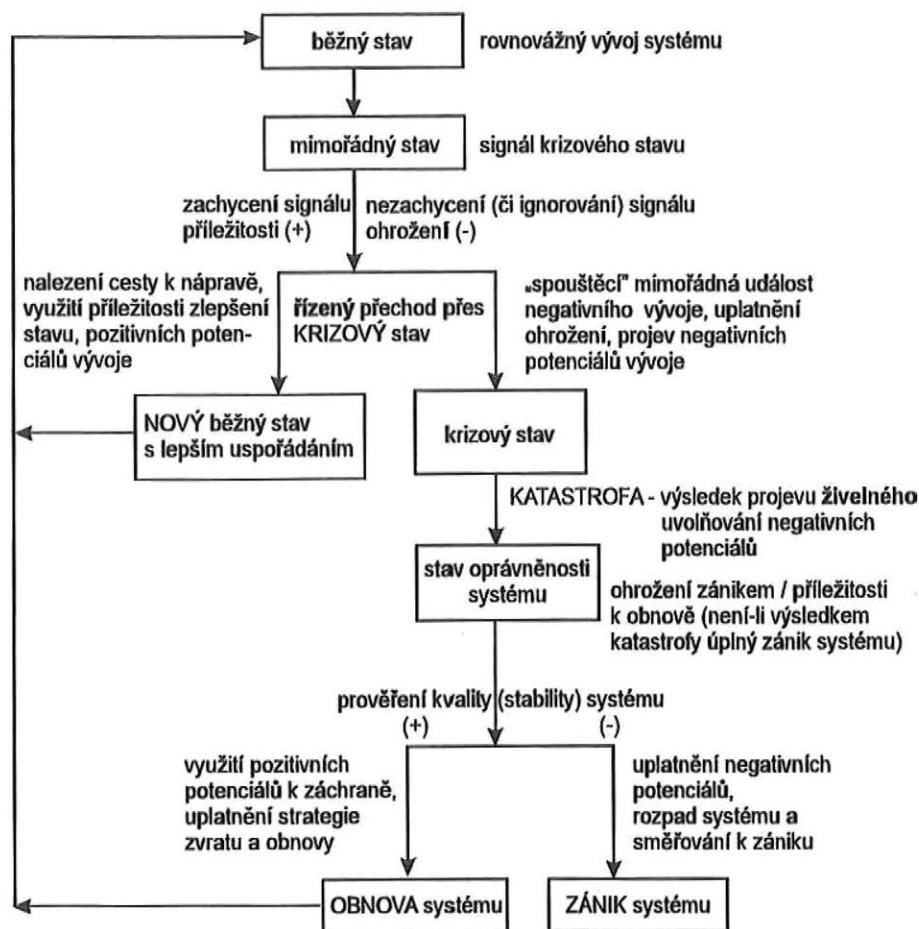
Princip sociogeneze ukazuje, že lidská společnost a její jednotlivá společenství mají svůj přirozený základ. Jestliže tedy lidé vytvářejí určitá společenství uměle, působí vždy v pozadí uvedená zákonitosti sociogeneze a přírodního výběru. Jestliže jednání lidí působení těchto zákonitostí z různých důvodů nerespektuje, může se to projevit i ve vzniku krizových stavů se závažnými negativními důsledky pro danou společnost či dané společenství, příp. i pro jejich okolí.

Z hlediska poznatků systémové vědy a systémového přístupu jsou společnost a společenství otevřenými, živými, kybernetickými, složitými a účinnými systémy. To zejména znamená, že existují v interakci se svým okolím, že jejich základním cílem je uchovat svou existenci, že podstatnými zdroji jejich rozvoje jsou informace, že jsou tzv. špatně strukturované a že mají schopnost na základě rozboru dosavadních výsledků svého fungování dosahovat lepšího uspořádání do budoucnosti (k uvedeným pojmům např. [4] a [10]). Pomocí systémového přístupu lze jednotlivě postihnout vývoj těchto systémů jak je uvedeno na schématu (viz).

Základními stavy ve vývoji systému jsou jeho běžný a krizový stav. Běžný stav lze definovat jako stav dynamické rovnováhy systému s jeho okolím, tj. stav jeho relativně nejlepšího uspořádání. Krizový stav lze definovat jako stav takového narušení jeho činnosti a podmínek existence, že hrozí jeho dlouhodobá degradace až zánik. V dané definici jde o význam slova „krize“ (synonyma výrazu „krizový stav“), který je proti původnímu významu posunut. Posunutí nastalo v 19. století vlivem francouzštiny (viz např. [1]). Od té doby se krize chápe spíše jako obtížná situace, tíseň. V původním pojetí, podle řecké etymologie, je význam slova krize (řecky *krisis*) soud, rozsudek, moment zřetelné nerovnováhy, přechodné stadium mezi dvěma rozlišitelnými fázemi, kdy nějaká proměna spěje k rozhodnutí, není však ještě rozhodnuta (viz např. [3]). Neznamená nic pozitivního ani negativního z hlediska dalšího vývoje a existence systému. Znamená pouze, že systém má maximální možnou míru nejistoty (neurčitosti, „mlhavého“) a pravděpodobnostního (rizikového) chování, při které ještě může zůstat daným systémem. Vzhledem k dvojímu možnému výkladu obsahu pojmu „krize“ (původním a posunutým) je tak užitečné zavést pojem „mimořádný stav“.

Mimořádný stav systému lze definovat jako nenadálý (náhle se vynořivší) stav systému, který většinou vyžaduje bezodkladnou činnost subjektu řízení. Jde o stav systému, který znamená jak ohrožení, tak i příležitosti dalšího vývoje (anglicky odpovídá pojmu „mimořádný stav“ výraz „emergency“, což je často jednostranně překládáno jako „nouze“; nejde ale jen o nouzi, jde i o příležitost - viz např. [9]). „Krizový stav“ znamená pak v podstatě „ohrožení“, ve významu výše uvedené definice.

Systém musí při svém vývoji zákonitě vždy procházet střídavě běžným a krizovým stavem. O tom, zda se tento průchod projevuje negativně (jako *ohrožení*) nebo pozitivně (jako *příležitost*), rozhodují jednak objektivní podmínky (možné varianty spontánního, živelného rozvoje systému), jednak subjektivní podmínky (schopnost a možnost cílevědomého působení subjektu řízení ovlivňovat živelný průběh). Podstatná je schopnost subjektu řízení předvídat možné budoucí stavy systému a schopnost nacházet, resp. vytvářet a efektivně využívat potřebné zdroje. Schopnost předvídat možné budoucí stavy je v podstatě schopností rozlišit *signály* takových možných směrů působení sil mezi systémem a jeho okolím, které mohou přerůst v ohrožení vývoje systému nebo přinést i příležitosti lepšího uspořádání systému.



Schéma

V obou případech jde o projevy *konfliktů protikladných sil*, které signalizují disharmonii mezi systémem a jeho okolím. Konflikty mají jak negativní (destruktivní), tak pozitivní (konstruktivní) stránku působení. Z hlediska pozitivní stránky jsou *regulátory* a *stimuly* změny systému, tj. různými mechanismy, které usměrňují vývoj tak, aby nepřevládala jeho negativní stránka. To umožňuje zabezpečit řízený přechod systému přes krizový stav do nového běžného stavu s lepším uspořádáním k okolí než byl původní a zajistit tak pozitivní vývoj systému. Negativní stránka působení konfliktů je v tom, že v případě, kdy neexistují regulátory a stimuly či nejsou-li zavedeny včas, mohou konflikty přerůst v krizi.

Krizový management se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejeefektivněji. Protože mnohá ohrožení lze neutralizovat efektivním (většinou včasným) využitím příležitostí, nebo tak alespoň zmírnit dopady možného spontánního (živelného) projevu destruktivních účinků krizových stavů, má být předmětem krizového

managementu i možné zvládání vznikajících příležitostí. Bez toho nelze řešit podstatu vznikajících problémů, o níž je zmínka výše, v citátě uvedeném v úvodním odstavci.

Rozlišení mimořádného stavu systému je většinou tzv. špatně strukturovanou úlohou (tento pojem viz [4] či [10]). Špatná strukturovanost úlohy je dána tím, že společnost a společenství jsou vesměs špatně strukturované systémy a také tím, že vznik mimořádného stavu vyvolává potřebu formulovat nový cíl systému. Tvoří se tzv. *problémová situace*, tj. situace, která nemůže být vyřešena současnými prostředky, resp. současným způsobem. Řešení problémové situace je tak spojeno se schopností subjektu řízení uplatnit tvůrčí přístup (opak standardního, rutinního přístupu). Mimořádný stav vzniká prvotně v určitém místě systému, v tzv. ohnisku mimořádného stavu. Jde o exponovanou část systému, kde vzniká potenciál možného působení na změnu stávajícího stavu systému (jak v kladném, tak i v záporném směru).

Jestliže řídicí subjekt nedokáže identifikovat včas mimořádný stav (nebo nechce či ho z různých důvodů ignoruje), pak se zvyšuje pravděpodobnost živelného vzniku krizového stavu a i zániku systému. Zánik systému je spojen s tím, že určitá náhodná mimořádná událost, která „spouští“ krizi (v podstatě jde o náhodnou fluktuaci určité hodnoty parametru systému v jeho exponované části, kterou řídicí subjekt není s to či ochoten utlumit) uvolní určitý krizový potenciál, tj. vysoký potenciál destruktivních sil určitého druhu. Tím se uvolní určitý tok systémem, který má vysokou úroveň, a tudíž i vysokou turbulenci (a tedy vysokou míru neurčitosti a nahodilosti toku). Za „spouštěcí“ událostí tak následuje řada dalších krizových událostí, protože jednotlivé části systému jsou s ohniskem přímo či zprostředkovaně spojeny určitými vazbami v jeden celek (jež tvoří systém).

Z toho plyne vzrůstající chaos a zmatek v systému. Výsledkem je uvolnění určité řady krizových potenciálů a rozuzlení krizové situace - *katastrofa* z řeckého katastrofé, tj. událost s tragickými následky, pohroma - viz např. [5]).



Záleží na tom, jaký je výsledek uvolnění krizových potenciálů - zda znamená zánik systému či nikoli. Byly-li uchráněny určité druhy a hodnoty parametrů systému, které ho charakterizují jako daný systém (tzv. invarianty), může systém ještě procházet *stavy oprávněnosti* systému, které mu poskytují určité příležitosti k záchraně (určité „obrněné čáry“). Využití takových příležitostí znamená, že se subjektu řízení podaří nalézt tzv. *strategii zvratu* nepříznivé situace a přejít k obnově systému. Přitom je nutno zdůraznit, že nemá jít o obnovu původního stavu, ale o tzv. *ozdravení (sanaci)* systému, o jeho zbavení se neproduktivních částí a vazeb a o vytvoření nových, perspektivních prvků, částí a vazeb.

Identifikuje-li řídicí subjekt včas mimořádný stav a umí-li, je-li ochoten a může-li včas shromáždit a uplatnit určité zdroje (tj. umí-li, chce-li a má-li možnost zavádět do systému „cílené fluktuace“ určitých toků), pak zajistí řízený **přechod systému přes krizový stav bez většího ohrožení existence systému**. V tom právě spočívá základní myšlenka krizového managementu, která tvoří jeho *raison d'être* („filozofii“): čím méně je předem neznámých ohnisk mimořádného stavu a čím více je systém vybaven zdroji k jejich zvládnutí, tím jistěji lze realizovat zvládnutí krizového stavu a přechod do nového běžného stavu s lepším uspořádáním.

Poznámka:

* Požadavek znáti, moci a chtít jako předpoklad nápravy formuloval již J. A. Komenský v [7].

Literatura:

- [1] Apitz, K.: Konflikte, Krisen, Katastrophen, Frankfurt Allgemeine, Frankfurt am Main 1987.
- [2] Darwin, C. R.: Origin of Species by Means of Natural Selection, Oxford University Press, 3rd ed., London 1859; česky: O vzniku druhů přírodním výběrem, Nakladatelství Čs. akademie věd, Praha 1953.
- [3] Durroii, G. - Roussel, A.: Dictionaire de philosophie, Nathan, Paris 1990; česky: Filozofický slovník, EWA Edition, Praha 1994.
- [4] Geigh van, J. P.: Applied General Systems Theory, 2nd ed., Harper & Row, New York - Hagerstown - San Francisco - London 1978.
- [5] Havránek B. a kol.: Slovník spisovného jazyka českého, 2. vydání, Academia, Praha 1989.
- [6] King, A. - Schneider, B.: The First Global Revolution; česky: První globální revoluce, Bradlo, Bratislava 1991.
- [7] Komenský, J. A.: Všenáprava (Panorthosie), Orbis, Praha 1950.
- [8] Novák, V. J. A.: An Outline of the Principle of Sociogenesis; in: Nature and System, Vol. 6, June - Sept. 1984, N 2 & 3.
- [9] The Concise Oxford Dictionary of Current English, Oxford University Press, Oxford 1956.
- [10] Turban, E. - Meredith, J. R.: Fundamentals of Management Science, 5th ed., Irwin, Homewood, Boston 1991.

Vláda může vyhlásit nouzový stav v případě narušení životního prostředí, chodu národního hospodářství, živelných pohrom, nehod nebo jiného nebezpečí, které ve značném rozsahu ohrožují život a zdraví občanů, majetkové hodnoty nebo vnitřní bezpečnost a pořádek. Při nebezpečí z prodlení může namísto vlády o vyhlášení nouzového stavu rozhodnout předseda vlády.

(Z vládního návrhu ústavního zákona o bezpečnosti České republiky.)