

## PRINCIPY PRAKTICKÉHO KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ

### Zkušenosti krizových manažerů z firem mohou pomoci i vládě, krajům, městům, obcím a institucím

#### Úvod

Česká republika zažívá krizi, ať už to tak nazýváme či nikoliv. Náhlé narušení dosavadního vývoje společnosti, nejistota, nervozita, obavy, chaos, dezinformace, narychlo vznikající opatření, neplánované vysoké výdaje, propad příjmů – to jsou aspekty, které obvykle provázejí krize. V takových situacích je nutné přepnout na krizový režim, a pokud chceme minimalizovat ztráty a vrátit se do normálu, musíme mít jasný cíl, dobrý plán, patřičné zdroje/prostředky, vhodné lidi a také zkušenosti. A to vše využít na maximum ve prospěch efektivního řešení a vyřešení krize. Zní to jednoduše, ale jak vidíme denně kolem sebe a v médiích, zejména ze statistik epidemiologů i národohospodářů, jednoduché to rozhodně není a nebude.

Krizoví manažeři z České asociace interim managementu (CAIM) mají zkušenosti z mnoha stovek různých podnikových krizí, které „vlastníma“ rukama pomáhali vyřešit. Naprostá většina těchto zkušeností je použitelná i v dnešní situaci, a to nejen pro podniky, jejich majitele a managementy, ale z metod praktického krizového řízení mohou (a měly by!) čerpat i vládní orgány, krizové štáby různých úrovní, či je mohou využít i různé oborové a profesní asociace.

Proto tým manažerů z CAIM sestavil hlavní upozornění a doporučení, která jsou uplatnitelná lokálně i celostátně, obecně všude, kde je potřeba zvrátit dosavadní nepříznivý vývoj.

#### Upozornění vyplývající ze zkušeností krizových manažerů CAIM

- **Je nezbytně nutné si připustit, že kolem nás jde o krizovou situaci se vším všudy**, tedy situaci, na kterou nejsme dostatečně a adekvátně připraveni (mentálně, vědomostně, organizačně, co se týče potřebných zdrojů ...). Jde o situaci, ve které dosavadní nástroje „nekrizového“ řízení (už většinou) **nezabírají**.
- Pouhé **čekání na zázrak** nebo nějakou masivní pomoc zvenčí **není metoda, jak lze jakoukoliv krizi racionálně řešit**. Za zvládnutí situace jsme odpovědní primárně my sami, nějaká pomoc zvenčí může být pouze vítanou podporou, přičemž každá taková pomoc je logicky omezená jak v čase, tak ve svém objemu.
- V krizové situaci **nejsme schopni uchránit/zachránit a pečovat o vše**, jak tomu je v běžné nekrizové situaci. I když to je bolestné, musíme si **stanovit jasné priority a podle nich pak přiřazovat dostupné zdroje** (čas, pozornost, materiální – lidské - finanční a další zdroje). V krizi nikdy nebude dostatek zdrojů, aby bylo možné uspokojit všechny potřeby a požadavky.
- Na konkrétní krizi nejsme v naprosté většině nikdy dostatečně připraveni, protože pokud bychom na takovou situaci byli připraveni, tak by se logicky nepřeklopila do oné nečekané a obtížně zvladatelné krize. Proto ani **organizační či procesní postupy z doby předkrizové nejsou zpravidla vhodné k řešení konkrétně nastalé krize** (ve smyslu rčení o přípravě na minulou válku).

*Pozn. To je třeba si uvědomit zejména při diskusi o lpění na striktním dodržování naprosto všech předkrizových předpisů, směrnic, postupů, plánů atd. Jejich formální upřednostňování při*

*rozhodování před logicky potřebnými kroky a selským rozumem doplněným o profesionální zkušenosti může krizovou situaci jen zhoršit. Pro řešení nestrukturované a často nepřehledné krizové situace jsou jistě jako nástroje vhodnější krizové týmy složené z manažerů a odborníků se schopností pružného myšlení a rozhodování, než někteří rigidně uvažující úředníci s vyhláškami a předpisy v rukách. Tento přístup, vycházející ze zkušeností při řešení podnikových krizí, má svá rizika, ale je založen na principu, že v případě kolize priorit je docílení žádoucího výsledku vždy důležitější, než striktní a formální dodržení formy postupu.*

- **Nemá cenu plakat nad již rozlitym mlékem. Všechnu energii je třeba věnovat snaze zvrátit vývoj krize do budoucna.** Na diskuse, kdo co způsobil v minulosti, bude času dost při následném rozboru až po zažehnutí krize.
- **Každý může i s dobrým úmyslem udělat chybu. V krizovém řízení se s chybami musí počítat a je třeba je přiměřeně tolerovat.** To ale neznamená, že by neměly být chyby minimalizovány, zejména díky týmové spolupráci.
- Je třeba neustále **komunikovat, ale jedním jasným jazykem a kanálem** jak dovnitř tak vně organizace. Kakofonie názorů ke krizovým tématům (zejména zprostředkovaná, a byť i nechtěně znásobená médii a různými někdy ješitnými osobnostmi na sociálních sítích) jen zvýší chaos a sníží motivaci lidí se řídit nastavenými krizovými pokyny doporučenými odpovědnými autoritami.
- **Lidem je třeba důvěřovat** a návrhy postupů a pravidel nepřipravovat tak, že každé dobře míněné opatření bude podmíněno mnoha byrokratickými překážkami nebo kontrolami, čímž jejich efekt pro naprostou většinu poctivých bude utlumen nebo zkomplikován.
- **Žádná krize netrvá věčně.** Pokud si na začátku stanovíme parametry tj. cílový stav, kdy můžeme prohlásit krizi za skončenou, získáme „světlo na konci tunelu“ a lépe sjednotíme úsilí k jeho dosažení. Zároveň platí, že v krizi je třeba být realista. Nemá smysl věřit, že to rychle přejde, je dobré se připravit se na to, že složité období může být dlouhé.

## **Doporučení krizových manažerů CAIM**

- 1) Pro efektivní řízení krize je třeba vhodně zorganizovaný krizový štáb/tým, který zpracuje různé varianty krizových plánů a postupů** odpovídajících potřebám řízení dané krize. Jednotlivé varianty připravených krizových plánů se pak mezi sebou pružně přepínají dle předem jasně nastavených parametrů.
- 2) V čele krizového štábu/týmu musí být rázný šéf, který má dostatečné pravomoci a poslední rozhodující slovo.** Je nutné přestat míchat do řízení krize emoce, osobní vztahy a politikaření. Řízení krize je práce na plný úvazek – šéf - krizový manažer nemůže sedět současně na více židlích nebo být naplno ve více funkcích. Manažer (ve firmách je to obvykle ředitel nebo majitel), který stojí v čele krizového štábu/týmu musí být **zkušený člověk**, který má analytické a kritické myšlení, dobrou orientaci, schopnost myslet v nadhledu a souvislostech, umí vyhodnocovat informace, řídit změny a argumentovat. Důležitá je jeho schopnost komunikace, především řízení konfliktů a poskytování jednoznačné zpětné vazby. Naopak mikromanagement do krizového řízení nepatří!
- 3) Je třeba se přestat zabývat chybami včerejška a plně se věnovat řešení zítřka. Neoddalovat řešení problémů!** Odsouvání potřebných aktivit a rozhodnutí není řešením, včasná a kvalifikovaná reakce může významně ovlivnit finální výsledek. **Řada věcí se dá také předvídat.** Podle toho předem

posílit místa, která jsou slabá nebo krizí extrémně zatížená. Vždy je třeba hledat to pozitivní světlo na konci tunelu, potlačovat negativismus a zbytečné rozpitvávání neúspěchů a černých scénářů.

- 4) **Krizové štáby** (celostátní, oborové, lokální, firemní...) **by měly komunikovat napřímo** (tedy nikoliv tiskovými konferencemi, rozhovory s novináři nebo individuálně po sociálních sítích); každý krizový štáb by měl mít své přímé nezprostředkované „okno“ v příslušných médiích (TV, rozhlas, web. portál, lokální stanice, podnikový intranet...) a komunikovat pravidelně např. jednou denně, jasně, strukturovaně a jedním pověřeným člověkem za daný krizový štáb. Pokud komunikuje navenek, tak s podporou odborníka na krizovou komunikaci. Komunikace musí být včasná, jednoduchá/srozumitelná, přímá a důvěryhodná. Nemělo by se stávat, že na druhý den je všechno jinak. Důvěryhodnost sdělení je dána formou i osobou, která oznamuje důležité věci (rozhodnutí, kroky), zároveň kvalitou argumentace a následným plněním.
- 5) **V době řízení krize použijeme agilní přístupy řízení. Tento přístup se vyznačuje připraveností, schopností rychlé reakce a přizpůsobivostí.** Agilní metoda řízení umožňuje stanovovat tzv. krátké sprinty, kterých musíme dosáhnout v období několika dnů či týdne. V tomto období vybereme priority, kterým se lidé mají věnovat, a propojíme s kapacitou lidí, kteří ji v daném období mají. Každodenně pak dochází k hodnocení dosažených výsledků předchozího dne a zpřesnění práce na prioritách daného dne. Oporou pro toto agilní řízení mohou být i on-line nástroje interní komunikace a sdílení dat.
- 6) **Je třeba spojit síly** - apelovat na neformální autority ve společnosti, aby podpořily opatření vydaná krizovým štábem, podřídily se jim a nezpochybňovaly je; tím posílí autoritu krizového štábu a jeho rozhodování a následné akceptování. Pravidla a opatření by měla být vytvářena v **ovzduší důvěry**, nikoliv byrokratické kontroly a neustálé kritiky. Na druhé straně je potřeba dohodnutá pravidla respektovat, dodržovat a jít i osobním příkladem.
- 7) **Pro řešení krizových situací je dobré využít odbornou pomoc** specialistů, kteří mají zkušenosti s řešením a řízením krizových situací. Neotálejme s řešením, čas běží, a pokud nyní zaváháme, na záchranu může být pozdě. Čím déle přijetí nevyhnutného řešení trvá, tím je realizace dražší a záchrana složitější. Čas je hlavní nepřítel.

## Závěr

Krize nejsou ničím neznámým ani výjimečným. Koronakrize je však mimořádná hlavně tím, že zasáhla a ještě zasáhne velkou část ekonomiky. Které firmy přežijí, nezáleží až tolik na tom, jak jsou velké a silné, ale **jak se dokáží pružně přizpůsobit novým podmínkám**. Jak to zvládne Česká republika, záleží na nás všech. Někteří ovšem mají zodpovědnost větší, protože byli zvoleni nebo jmenováni do funkcí, kde ovlivňují nebo mohou ovlivnit aktuální situaci celé společnosti resp. celonárodní ekonomiky nebo její významné části.

Česká asociace interim managementu vnímá jako své poslání jim v tom napomoci a zkušenosti svých členů – krizových manažerů - dává mimo jiné i tímto souhrnem hlavních upozornění a doporučení všem zájemcům k dispozici. Asociace a její členové se zaměřují především na pomoc podnikatelskému prostředí s řešením dopadů této krize. Ale většina poznatků je uplatnitelná i v jiných oblastech, včetně státní správy a samosprávy. V krizích je totiž vhodné používat osvědčené postupy, protože metoda „pokus-omyl“ by mohla mít i fatální následky.

---

Zpracováno dne 28. 10. 2020

**Tým autorů – členů výboru CAIM:** Ján Dolejš, Petr Karásek, Jana Dronská, Tomáš Krýsl,  
s přispěním interim manažerů:  
René Skýpala, Dalibor Petruš, Radka Šušková, Iva Hovadová, Ladislav Novák, Zdeněk Vejvoda

---

## O CAIM

*Česká asociace interim managementu je odborná platforma sdružující interim manažery – profesionály se zkušenostmi s řešením krizových situací v mnoha oborech. Interim manažeři z CAIM působili v mnoha rolích či pomáhali s řešením problémů stovkám podniků a organizací, mnoha z nich zachránili i jejich existenci. Interim manažeři pomáhají firmám tím, že převzou formou časově omezeného projektu/zakázky úkoly, na které firmy nemají dostatek zdrojů, zkušeností či odborností.*

### **Specializace a obory působení interim manažerů**

- *Asociace sdružuje interim manažery, jejichž specializací jsou finance a controlling, logistika, nákup, obchod, služby, personalistika, informační technologie, řízení firemních procesů, výroba, ale i celkové řízení celých podniků. Interim manažeři působí v menších podnicích individuálně, větší projekty řeší v týmech poskládaných na míru danému podniku*
- *Oborově působí interim manažeři ve strojírenství, zpracovatelském průmyslu, automotive, elektrotechnice, stavebnictví, dopravě, logistice a zásobování, ICT, chemickém a potravinářském průmyslu, farmacii, cestovním ruchu a ubytování, v obchodě a službách či v jiných dalších oborech*

### **Interim manažeři pomáhají firmám**

- *Změnit strategické zaměření, pokud je to nutné (to bude pro řadu podniků aktuální potřeba právě v souvislosti s postižením některých oborů v důsledku koronakrize)*
- *Nastavit vhodnější obchodní model*
- *Řídit náklady tak, aby v problémových situacích nedošlo k ohrožení firmy. Řídit potřebné změny vnitřních procesů.*
- *Měnit nevhodnou strukturu rozvahy – zásoby, rozpracovanou výrobu, pohledávky, závazky; pomoci s přefinancováním a restrukturalizací úvěrů*
- *Řídit cash flow, a to i ve složité situaci či při druhotné platební neschopnosti*
- *Řešit předúpadkové situace, případně krizově řídit podniky, které se už do úpadku dostaly*
- *Manažersky napomoci s přípravou a realizací fúzí, akvizicí či nástupnictví*
- *Zabezpečit chod firmy/útvary při výpadku kmenového zaměstnance (substituční management)*
- *Předcházet škodám plynoucím z odpovědnosti zejména statutárního orgánu*
- *To vše manažerským způsobem jako partneři majitelů nebo top managementu podniků v různých formách angažmá dle potřeby*
- *Výhodou je rychlé zapojení do potřebných aktivit, flexibilita, profesionalita, nezávislost, nezáujatost, důvěrnost, odpovědnost, reference*

**Více na: [www.caim.cz](http://www.caim.cz)**