

Potrebuje krízový manažment teóriu?

Anotácia: Vývoj súčasných kríz v sociálnych a sociálno-ekonomických systémoch prináša nové podnety a skúsenosti pre teóriu a prax krízového manažmentu. Podobne ako v rôznych oblastiach manažmentu aj krízový manažment je poznamenaný zaostávaním teórie za realitou riešenia krízových situácií. Článok zdôvodňuje potrebu teórie krízového manažmentu, charakterizuje niektoré jej špecifiká a vymedzuje aktuálne problémy jej ďalšieho rozvíjania.

Kľúčové slová: Manažment, kríza, krízový manažment, teória krízového manažmentu.

Úvod

Pri skúmaní problematiky krízového manažmentu, či už v užšom, alebo širšom poňatí, sa prejavuje typické zaostávanie teórie za praxou. Novo sa objavujúce problémy riadenia sociálnych systémov v nepredvídateľne sa meniacich podmienkach, v situáciách ohrozenia či znemožnenia ich funkcií a cieľov si vyžadujú nie iba hľadanie najefektívnejších spôsobov riešenia takto vzniknutých krízových situácií, ale nastal čas na ich teoretické spracovanie. Avšak práve v hľadaní vhodných prístupov dochádza k mnohým nejasnostiam a rozporom. Vzťah teórie manažmentu a krízového manažmentu je veľmi často diskutovaný. Krízový manažment je jednak považovaný sa súčasť všeobecne chápaného manažmentu, no v posledných dvadsiatich až tridsiatich rokoch, najmä v súvislosti so zmenou charakteru krízových situácií, s nárastom bezpečnostných rizík a kríz, sa vo svete výrazne presadzuje názor na potrebu vymedzenia špecifik krízového manažmentu, spočiatku v praktickej oblasti, no čoraz viac sa ukazuje potreba zvládnuť tento fenomén aj teoreticky.

1 Východiská teórie krízového manažmentu

Teoretické zvládnutie podstaty a procesov krízového manažmentu predpokladá využitie relevantných poznatkov o zásadách a zákonitostiach efektívneho riadenia sociálnych systémov. I v podmienkach krízových situácií platí, že manažéri môžu dosahovať lepšie výsledky, keď poznajú a používajú poznatky vedy o manažmente, ale majú aj dostatok praktických schopností a zručností. Teória manažmentu, resp. vedná disciplína manažmentu, predstavuje akumulovaný a logický usporiadaný súbor poznatkov o princípoch, metódach a postupoch riadenia, ktoré sú vypracované na základe empirie a abstrakcie, možno sa ich učiť, ale ich aj vyučovať.

Postupne sa vyvinuli rozličné výklady procesu manažmentu a následne sa vypracovali rozličné teórie manažmentu rešpektujúce jeho rôzne podoby, napr.:

- manažment ako proces, ako realizácia funkcií, zásad a postupov,
- manažment ako interakcia ľudí, ako vzájomné ovplyvňovanie,
- manažment ako rozhodovanie,
- manažment ako informačný proces,
- manažment ako sústava matematických rovníc.

Jednotlivé poňatia manažmentu nie sú samostatnými a izolovanými teóriami, ale sú to prejavy, čiže druhy intelektuálnej deľby práce pri skúmaní a rozpracúvaní problémov toho istého procesu manažmentu, predstavujúce rôzne pohľady na proces riadenia.

Teória manažmentu, formovaná na základe rozličných poznatkov, má svoj predmet, svoje jadro, spočívajúce v procese manažmentu. Jednotlivé súbory poznatkov majú voči teórii

manažmentu rozličné úlohy. Dôležité je, že tvoria východiskový rámec aj pre teóriu krízového manažmentu. Príslušné poznatky je možné rozčleniť na tri skupiny¹:

Poznatky formujúce obsah procesu manažmentu ako systému, pričom obsah procesu manažmentu ako systému možno ďalej rozčleniť na podsystémy podľa funkčného hľadiska, rozhodovacieho hľadiska a informačného hľadiska.

Poznatky predstavujúce zdroje procesu manažmentu. Medzi ne patria empirické, behavioristické, matematicko-štatistické, technické a ďalšie zdroje poznatkov.

Poznatky tvoriace základné prístupy skúmania a riešenia problémov manažmentu. V teórii manažmentu patrí významné miesto základným prístupom k skúmaniu jeho jednotlivých čiastkových problémov a manažmentu ako celku. Najrozšírenejšie sú tri základné prístupy: *systémový prístup*, *kontingenčný prístup (situačný* – zdôrazňuje to, že pri riešení problémov je nevyhnutné rešpektovať konkrétne podmienky) a *operačný prístup* (zdôrazňuje komplexné a harmonické chápanie fungovania organizácie).

Ďalšou otázkou, ktorá úzko súvisí s použitým prístupom riešenia manažérskych problémov, je *charakter výpovedí teórie manažmentu*, ktorý zisťuje, či sa vyskytujú deskriptívne, normatívne alebo obidve výpovede. Uvedené východiská je možné aplikovať aj na obsah teórie krízového manažmentu, avšak musíme vymedziť, čím je krízový manažment špecifický. V aplikácii na krízový manažment:

- *Deskriptívna teória* krízového manažmentu vyjadruje *reálne správanie* ľudí zainteresovaných na procese riešenia krízových situácií, ich reakcie na určitú situáciu. Možno ju vysvetliť kauzálnym vzťahom, keď v danom prostredí nastane situácia či činnosť A, bude nasledovať činnosť či proces B. T. j. deskriptívna teória krízového manažmentu opisuje príčiny, priebeh a dôsledky javov.
- *Normatívna teória* krízového manažmentu obsahuje *cieľ* a vyjadrenie kauzálneho vzťahu ako podmienky, na základe ktorej sa daný cieľ môže dosiahnuť. Keď sa urobí A, potom nasleduje B, ale za podmienok C (stupeň neistoty, individuálne diferencie pracovníkov, veľkosť podniku a pod.). Normatívna teória krízového manažmentu charakterizuje predpoklady, princípy a pravidlá, ktorých použitím možno dosiahnuť uspokojivé riešenie.

Podceňovanie významu teórie alebo priamo jej nedostatok je logicky sprevádzané tendenciami k pragmatizmu, čo sa z krátkodobého hľadiska môže niekedy zdať výhodné alebo účelné, avšak z dlhodobého hľadiska skôr nevýhodné až škodlivé. Pragmatizmus v krízovom manažmente je často vynútený neočakávanosťou situácie, informačným a časovým stresom alebo v horších prípadoch separátnymi záujmami niektorých zúčastnených subjektov. Ako príklad môžu slúžiť riešenia vojensko-politických kríz, resp. ohrozenia záujmov (Juhoslávia, Irak, Afganistan, v minulosti Chile, ale čiastočne i ČSSR v r. 1968), riešenie technologických havárií, priemyselných katastrof, ekologické havárie).

Pragmatizmus v krízovom manažmente má svoje objektívne i subjektívne príčiny. K objektívnym možno zaradiť napr.:

- nedostatočne rozvinuté teoreticko-metodologické východiská teórie a praxe krízového manažmentu,
- uplatňovanie zásad a opatrení v procesoch krízového manažmentu sa dotýka širokého spektra subjektov a je celospoločensky regulované príslušnými zákonmi,

¹ SEDLÁK, M. 1997. *Manažment*. Bratislava, Elita, 1997.

- zákony a ďalšie právne normy vzťahujúce sa na procesy krízového manažmentu sú logicky prijímané ako organizačne právne nástroje, t. j. ich podstata je pragmatická,
- krízoví manažéri, vedúci pracovníci krízových štábov, bezpečnostných a záchranných subjektov sú vzdelávaní a pripravovaní v súlade s uvedenými právnymi normami na riadenie jednotlivých fáz riešenia krízových situácií,
- nedostatočne sa analyzujú príčiny, priebeh a dôsledky krízových situácií rôzneho charakteru, chýba zovšeobecnenie poznatkov z riešenia krízových situácií.

Za subjektívne príčiny pragmatizmu je možné považovať najmä:

- účelové zásahy a záujmy politických subjektov zúčastnených na verejnej správe do procesov tvorby príslušných právnych noriem,
- chýbajúcu motiváciu krízových manažérov, vedúcich pracovníkov krízových štábov, bezpečnostných a záchranných subjektov k tomu, aby svojimi poznatkami a skúsenosťami prispeli k prekonaniu pragmatických prístupov.
- chýbajúcu komplexnejšiu adekvátnu teoretickú pripravenosť jednotlivých pracovníkov zapojených do procesov krízového manažmentu.

V súčasnosti dochádza k prieniku rôznych metodologických a k rozvoju ďalších prístupov, lebo k riešeniu komplikovaných problémov málokedy vedie jediná správna cesta. Na druhej strane, aby bolo možné posúdiť, ktorá z ciest je „najmenej zlá“, ktoré z možných riešení prináša najmenej negatívnych externalít, treba vedieť hlbšie analyzovať, viac poznať.

Problémy v hľadaní podstaty kríz a krízových situácií a hľadania správnych riešení v krízovom manažmente sú vopred dané tým, že krízové situácie sú v podstate súhrnom entropických, t. j. neusporiadaných pohybov vnútri jednotlivých procesov. Len veľmi zriedkavo je možné nájsť čiastočne deterministické procesy. To pochopiteľne komplikuje riešenia, hľadanie jedine správnych postupov riešenia krízových situácií.

2 Nárast potreby teórie krízového manažmentu

Krízový manažment ako prax a ako proces, podobne ako všeobecný proces riadenia sociálnych systémov, je procesom prebiehajúcim v podmienkach, ktoré do značnej miery ovplyvňujú jeho efektívnosť. Zmeny v interných a najmä externých podmienkach manažérskej praxe sťažujú hľadanie toho, čo je všeobecne uplatniteľné a zovšeobecniteľné. Medzi tie, ktoré ovplyvňujú manažérsku prax aj na začiatku tretieho tisícročia a do istej miery ovplyvňujú i niektoré procesy súvisiace s krízovým manažmentom, patria najmä tieto prístupy a zásady:

- kontinuálne učenie a systematické zlepšovanie všetkých procesov (kaizen, TQM),
- komplexné prehodnocovanie procesov v záujme zvýšenia produktivity a efektívnosti (reengineering),
- budovanie tímov, inovácie prostredníctvom tímov, identifikácia a rozvoj kľúčových kompetencií, vytváranie a využívanie databázy spoločne uznávaných znalostí (znalostný manažment),
- využívanie techniky scenárov budúceho vývoja, riadenie prípravy na možné udalosti (krízový manažment, business continuity management a pod.).

Uvedené prístupy však nie je možné považovať za niečo, čo by nahradilo všeobecné zákonitosti manažmentu. Preto i v týchto turbulentných časoch manažment i krízový manažment určitú zovšeobecňujúcu teóriu potrebuje².

² DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. 216 s. Praha : Management Press, 1996.

Nové tendencie a dôsledky globalizačných procesov stavajú nové požiadavky a nové úlohy pre manažérsku prax. Mnohé z doteraz uznávaných zásad sú v permanentne a nepredvídateľne sa meniacom prostredí nepoužiteľné. Od 90. rokov v prostredí AMA (Americká manažérska asociácia) zosilňujú myšlienky o potrebe novej teórie³. Posledných desať rokov sa podobne presadzuje požiadavka na rozvoj teórie krízového manažmentu.

Vo vývoji teórie krízového manažmentu vo svete je možné zaznamenať niekoľko etáp. Ich jednoznačné vymedzenie však sťažuje prekryvanie troch odlišných procesov – riešenia podnikových, resp. podnikateľských kríz, procesov krízového riadenia medzinárodného vojensko-politického charakteru a procesov manažmentu kríz spôsobených prírodnými a technologickými katastrofami. Napriek tomu je možné vo vývoji teórie krízového manažmentu vymedziť niekoľko výraznejších etáp či smerov.

1. etapa (cca 50. – 70. roky minulého storočia). Krízový manažment bol chápaný ako reakcia manažmentu na špecifické problémy či krízové javy v podniku. Kríza bola chápaná ako manažérsko-ekonomická kategória súvisiaca s fungovaním a vývojom podniku. Výsledkom boli zovšeobecnené roly manažéra ako riešiteľa problémov a zásady protirizikových a protikrízových opatrení.
2. etapa (70. roky – do súčasnosti) je poznamenaná zostrením medzinárodne politických konfliktov a skúsenosťami z medzinárodnej politiky. Výsledkom sú analýzy vývoja medzinárodnopolitických vzťahov, analýzy zdrojov konfliktov a hrozieb, analýzy bezpečnostnej situácie, definovanie základných problémov bezpečnostnej politiky a snaha o zjednotenie prístupov a metód k skúmaniu danej problematiky na medzinárodnej úrovni.
3. etapa (90. roky) – je charakteristická tým, že do obsahu krízového manažmentu sa cielenejšie dostáva teória manažmentu ako aplikácia všeobecných princípov a zákonitostí v oblasti riešenia krízových situácií – ako kombinácia teórie a pragmatických požiadaviek riešenia krízových situácií. Výsledkom sú prvé významnejšie teoretické práce zamerané na krízový manažment vo všetkých jeho podobách.
4. etapa (prvé náznaky koncom 80. rokov) sa najvýraznejšie prejavuje v posledných rokoch. Je to etapa, v ktorej silnejú tlaky na teoretické zvládnutie základných otázok krízového manažmentu ako procesu zvládania krízových situácií ekonomického, prírodného, vojensko-politického a sociálneho charakteru. Výsledkami sú pokusy o teoreticko-metodologické zjednotenie prístupov k skúmaniu problematiky krízového manažmentu, analýzy doterajších skúseností z riešenia kríz v rôznych oblastiach spoločenskej praxe, charakteristiky vplyvov turbulentných zmien v globálnom prostredí, prognózy budúcich kríz, formulácie budúcich potrieb vzdelávania krízových manažérov a námety na zdokonalenie obsahu, foriem a metód ich prípravy.

Sprievodným znakom poslednej etapy sú tendencie exaktnejšie vymedziť niektoré problémy súvisiace s bezpečnosťou, so zmenami v globálnom prostredí, s rastom naliehavosti riešiť narastajúcu krízu vzťahu človeka a prírody a vytvoriť podmienky na hlbšie poznanie podstaty a zákonitostí v jednotlivých sledovaných oblastiach spoločenskej praxe. Na druhej strane to môže vyvolávať dojem, že čiastočne ide aj o „boj o pozície“, o ten úsek objektívneho sveta, ktorý je predmetom tej-ktorej vedy (príklad sekuritológie vo vzťahu k „tradičným“ teóriám, ktoré sa zaoberajú bezpečnosťou z rôznych iných pohľadov).

V podmienkach Slovenska (podobne i v Českej republike) sa objavila potreba zvládnuť teoretické východiská nových prístupov k riešeniu krízových situácií krátko po vzniku samostatnej Slovenskej republiky v súvislosti s budovaním nového bezpečnostného systému a v dôsledku formovania krízového manažmentu v rámci medzinárodných podmienok. Svoju úlohu tu zohrala objektívna potreba prípravy kvalifikovaných odborníkov

³ JIRÁSEK, J. Potřebujeme teorii řízení? In *Moderní řízení*. 1996, č. 2, s. 72 – 76.

pre oblasť krízového manažmentu predovšetkým na úrovni štátnej správy. Priekopníkmi týchto procesov boli vedecko-pedagogickí pracovníci Inštitútu krízového riadenia pri VŠE v Prahe, vedecko-pedagogickí pracovníci Vojenskej fakulty VŠDS (neskôr Žilinskej univerzity) a Fakulty ekonómie a manažmentu Slovenskej poľnohospodárskej univerzity v Nitre, v súčasnosti aj Akadémie obrany v Brne, Akadémie Policajného zboru v Bratislave, Akadémie ozbrojených síl v Liptovskom Mikuláši, ako aj vznikajúcich súkromných vysokých škôl (VŠBM v Košiciach, VŠEMVS v Bratislave). Za podstatné výsledky v tejto etape budovania teórie krízového manažmentu je možné považovať:

- vymedzenie širších okruhov problematiky krízového manažmentu – od poňatia krízového manažmentu v podniku ku krízovému manažmentu orgánov verejnej správy a štátu, resp. skupiny štátov, k chápaniu krízového manažmentu ako verejnej služby,
- formuláciu základných cieľov prípravy a vzdelávania kompetentných odborníkov na úseku krízového riadenia štátu, koncipovanie obsahu vzdelávania a vytvorenie predpokladov na akreditáciu študijného programu krízový manažment,
- vymedzenie základných pojmov, identifikácia kľúčových problémov praxe krízového manažmentu a ovplyvnenie legislatívneho procesu s využitím skúseností z riešenia krízových situácií rôzneho charakteru v domácich podmienkach i v rôznych krajinách sveta, plnenie čiastkových úloh a podiel na tvorbe vybraných častí bezpečnostného systému krajiny,
- rozvoj spolupráce katedier uvedených vysokých škôl s ďalšími výskumnými a vzdelávacími inštitúciami v SR zameranými na problematiku civilnej ochrany, bezpečnostného a krízového manažmentu,
- postupná konfrontácia a výmena poznatkov a skúseností s vedeckovýskumnými pracoviskami vyspelých krajín najmä Európy, Ameriky, Ázie i Austrálie, zovšeobecnenie získaných poznatkov a praktických skúseností a vytvorenie predpokladov na formuláciu základných postulátov teórie krízového manažmentu, čo predstavuje súčasnú etapu.

Teória krízového manažmentu sa doteraz vyvíjala na základe vývoja samotnej praxe riešenia krízových situácií. Išlo o poznávanie procesov súvisiacich s bezpečnosťou, najmä s hodnotením rizík a hrozieb pre bezpečnosť krajiny, pre ekonomický a sociálny rozvoj. Obsah a poňatie krízového manažmentu sa postupne mení.

Nastal čas vymedziť, čo budeme považovať za kľúčové teoretické problémy krízového manažmentu v nasledujúcom období, na tieto problémy orientovať základný i aplikovaný výskum, formulovať základné princípy a zákonitosti teórie krízového manažmentu a stanoviť predpoklady na ich aplikáciu do účinného riešenia krízových situácií, do zásad bezpečnostných systémov v krajine a do systému vzdelávania manažérov a špecialistov v jednotlivých oblastiach a úrovniach krízového manažmentu.

3 Aktuálne problémy teórie krízového manažmentu

Nové podmienky existencie ľudstva, dôsledky globalizácie, nepredvídateľný vývoj faktorov interného a externého prostredia prinášajú nové hrozby. Dnes, viac ako kedykoľvek v minulosti, je zreteľné, že budúcnosť ľudstva bude do veľkej miery závisieť od jej pripravenosti čeliť tradičným i novým hrozbám a krízam, od schopnosti medzinárodného spoločenstva zabezpečiť rozvoj smerom k sociálne, politicky, ekonomicky a ekologicky udržateľnej budúcnosti. Teória a prax komplexnejšie chápaného krízového manažmentu, hľadanie teoretických východísk, zákonitostí a princípov, ktoré by k tomu pomohli, je toho

súčasťou. Preto je treba najprv pomenovať niektoré z aktuálnych problémov teórie krízového manažmentu.

Podobne ako manažment, tak i krízový manažment je z hľadiska teórie obsahovo i metodologicky nejednoznačne vymedzená disciplína. Niektorí predstavitelia považujú manažment za vedu, za teóriu riadenia, iní viac zdôrazňujú jej praktickú podstatu. Aj teória krízového manažmentu hľadá, čo je v rozmanitosti riadenia systémov, ktoré sa nachádzajú v ohrození alebo v krízových situáciách, všeobecne platné. Skúma procesy riadenia organizácie, ich podmienky a predpoklady, hľadá sústavu zákonov, princípov a zákonitostí, relatívne nezávislých od vôle jednotlivcov, ktorých poznanie by umožnilo stanoviť zásady, metódy a postupy efektívneho riadenia. Zdrojom týchto poznatkov sú okrem vlastného vedeckého skúmania aj empirické poznatky, systematizované skúsenosti, ako aj výsledky rôznych ďalších vedných disciplín. Teória krízového manažmentu preto využíva aj poznatky ekonómie, sociológie, psychológie, matematiky, kybernetiky a iných vedných disciplín.

Problémom nie sú ani tak metódy skúmania, ale skôr vymedzenie vlastného predmetu skúmania. Doterajší vývoj teórie a praxe krízového manažmentu je poznamenaný jednak rôznymi prístupmi (sociálnymi, ekonomickými, no aj politickými, resp. vojensko-politickými), jednak postupnými zmenami chápania obsahu krízového manažmentu. Základný rámec obsahu je daný potrebou ovplyvniť bezpečnosť prostredia existencie sociálnych systémov, skúmaním problémov z toho vyplývajúcich, analýzou rizík a ohrození, identifikáciou príčin a priebehu kríz v sociálnych systémoch a pod. V súčasnosti sa ustáľuje názor, že pod pojmom krízový manažment treba chápať *cieľavedomý koordinovaný proces zameraný na prevenciu, elimináciu priebehu a odstraňovanie dôsledkov javov, ohrozujúcich alebo schopných významným spôsobom ohroziť bezpečnosť spoločnosti, životy a zdravie ľudí, ich majetok, ako aj životné prostredie*⁴.

Na vymedzenie predmetu krízového manažmentu existuje viac možností:

1. Krízový manažment skúma procesy riadenia sociálnych systémov, ktorých funkcie a ciele sú ohrozené v dôsledku takých podstatných faktorov prostredia, ktoré sťažujú či znemožňujú ich fungovanie, alebo spôsobujú ich zánik.
2. Krízový manažment skúma jednotlivé fázy riadenia sociálneho systému s dôrazom na preventívne opatrenia a prípravu na riešenie krízovej situácie, na riadenie jej priebehu a na odstraňovanie následkov a obnovu funkcií systému.
3. Krízový manažment skúma zdroje a príčiny vzniku kríz v sociálnych systémoch, ich podstatu a priebeh, predpoklady a možnosti ich efektívneho riadenia.

Doterajšie poznatky, ako aj aktuálne problémy riešenia rôznych súčasných krízových situácií naznačujú hlavné problémy, ktorými sa bude teória krízového manažmentu zaoberať aj v budúcnosti. Je možné predpokladať, že pôjde najmä o nasledujúce problémy:

- Skúmanie možných teoretických a metodologických prístupov, vymedzenie možností a predpokladov ich aplikácie (teória systémov, teória chaosu, holistický prístup a pod.).
- Analýza príčin kríz, ich podstata, klasifikácia, zákonitosti, všeobecné a špecifické charakteristiky, ako aj očakávané zmeny v ich priebehu.
- Riešenie prieniku viacerých vedných odborov pri definovaní, analýze a špecifikácii základných pojmov. V mnohých prípadoch ide o pozitívne a niekedy nevyhnutné postupy. Dochádza však aj k nežiaducemu rozptylu síl a z toho vyplývajúcich negatívnych dôsledkov pre rozvoj teórie krízového manažmentu.

⁴ MÍKA, V. T. a kol. *Manažment a krízový manažment. Úvod do krízového manažmentu*. Žilina, 2009.

- Zákonitosti, princípy a nástroje riadenia sociálnych systémov v podmienkach rizika, ohrozenia a krízy, možnosti a predpoklady obnovy, rekonštrukcie, prípadne reorganizácie systému. Sociálnym systémom rozumieme politicko-ekonomický subjekt, región, mesto, organizáciu, podnik, ale aj komunitu, rodinu alebo jednotlivca.
- Funkcie, úlohy a činnosti subjektov podieľajúcich sa na riešení krízy, identifikácia a rozvoj kompetencií krízových manažérov, vzdelávanie a príprava obyvateľstva.
- Proces krízového manažmentu ako cyklus funkcií a úloh zahrnujúci prevenciu, prípravu ľudí, zmierňovanie (mitigation), riešenie ako odozvu na krízovú situáciu (response) a proces obnovy (recover).
- Politické, ekonomické, sociálne a právne súvislosti krízového manažmentu.

Kardinálnym slovom je kríza. Pričom práve pojem krízy je veľmi komplikovaný. Najmä v posledných rokoch dochádza priam k inflácii tohto slova. Hovorí sa o kríze sociálnych systémov, o kríze náboženstva, o kríze umenia, zaužívané sú krízy ekonomické, podnikové, v súvislosti s vojensko-politickými konfliktmi, s vojenským ohrozením, s rastom kriminality a medzinárodného zločinu hovoríme o bezpečnostnej kríze alebo o kríze bezpečnostného systému vo svete. Slovo kríza sa dostáva aj do technickej a environmentálnej terminológie, do sociálnych a prírodných vied, do partnerských vzťahov, do rodiny, do zdravotného a psychického stavu života jednotlivca. V mnohých ťažko prijateľných spôsoboch správania vplyvných aj menej vplyvných ľudí vidíme krízu morálky. Dalo by sa povedať, že neexistuje nič, čo by nebolo poznamenané krízovými javmi.

Krízu síce vyvoláva alebo prehlbuje objektívne existujúci krízový faktor ako príčina, zdroj či katalyzátor krízy, na druhej strane o kríze môžeme hovoriť len vtedy, keď krízou zasiahnutý subjekt vníma tento negatívny zásah, môže ho predvídať, alebo môže sa mu cieľavedome brániť, lebo si uvedomuje jeho negatívny dosah. *Objektívny charakter* krízy umožňuje definovať krízu nezávisle od názorov a pocitov tých, ktorých sa bezprostredne týka, je vyjadrením toho, že všetky procesy, prírodné, sociálne i technické, podliehajú vývojovým zmenám v súvislosti s prostredím, v ktorom prebieha látková a energetická interakcia, v ktorom dochádza k viac či menej významným odchýlkam od normálneho stabilného stavu až po katastrofy.

Z uvedeného pohľadu kategória krízy existuje len v intenciách človeka a sociálnych systémov, má zásadne noetickú a axiologickú dimenziu. Kríza sama osebe neexistuje, existuje na základe vnímania a hodnotenia subjektu, v tom je jej *subjektívny charakter*. Javy ako výbuch sopky, rozsiahle záplavy, zemetrasenie, ekologická katastrofa nie sú krízami zo svojej podstaty.

Poňatie krízy ako kľúčového problému krízového manažmentu je dané viacerými dimenziami tohto pojmu, subjektívnymi i objektívnymi atribútmi. Variantnosť chápania krízy odráža jej možné objektívne vnímanie na konkrétnych prípadoch alebo subjektívne pociťovanie. Vhodným východiskom pochopenia variability dnešných kríz je identifikácia štyroch rôznych poňatí či vývojových perspektív⁵:

- Kríza ako *všeobecne jasný jav* – ide o zreteľné nekontroverzné poňatie, vyplývajúce z podstaty udalosti, nevyžadujúce zdôvodnenie. (napr. útok na World Trade Center, zemetrasenie na Haiti, tsunami a jadrová katastrofa v Japonsku).
- Kríza ako *objektívny fenomén* – má konkrétne a všeobecne platné charakteristické znaky (vážna hrozba s ťažkými následkami, vysoká miera neistoty, veľké riziko, situácia vyžaduje naliehavú potrebu konať).

⁵ DRENNAN, L.T., McCONNELL, A. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. New York, 2007.

- Kríza ako *sociálna konštrukcia* – kríza v sebe vždy obsahuje objektívnu i subjektívnu stránku. Kríza sa týka konkrétneho objektu, je vyvolaná konkrétnymi faktormi, no na druhej strane jej nebezpečenstvo a dôsledky sú často ovplyvnené subjektívnou situáciou, subjektívnymi pocitmi, dokonca až do takej miery, že reálne prebiehajúca kríza nemusí byť konkrétnym subjektom ako kríza vnímaná, a naopak, bežný problém môže byť pod vplyvom iných faktorov vnímaný ako kríza.

To sú iba niektoré aspekty vnímania krízy, ako kľúčového pojmu krízového manažmentu. A práve z obsahu tohto pojmu vyplýva aj zložitost' vymedzenia toho, čo je predmetom krízového manažmentu ako vedy. V doterajších prácach sa problematika krízy chápala ako integrálna súčasť krízového manažmentu⁶. Otázka je, či základné všeobecné znaky kríz by nemali byť skúmané mimo obsahu krízového manažmentu v rámci všeobecnej teórie kríz – krízológie, čo by mohlo priniesť ďalšie podnecujúce poznatky pre samotnú teóriu krízového manažmentu. Teória krízového manažmentu sa bude musieť v ďalšom období vyrovnáť predovšetkým s týmito problémami:

a) Problém jednoznačnosti a zrozumiteľnosti pojmov

Nejednoznačnosť ako odraz viacerých vedných disciplín. Rôzne vedné disciplíny používajú podobné pojmy, ale v iných významoch. Napr. ťažko prekonateľná kríza v medicíne bude vždy inak chápaná ako kríza v ekonómii, čo je možné prekonať, je miera všeobecnosti znakov.

Nejednoznačnosť ako odraz permanentne sa meniaceho prostredia. Na vývoj obsahu pojmov má vplyv rozvoj poznania relevantných vedných disciplín, geneticko-logické zmeny v chápaní pojmov. Nestabilita prostredia a jeho zmeny prinášajú nové informácie a nové podnety na lepšie, dokonalejšie a niekedy samozrejme aj podstatne zmenené definície.

Nejednoznačnosť daná nepresnosťami či nedôslednosťami definícií je za určitých podmienok prekonateľná. Klasický príklad: *bezpečnosť* je často definovaná ako stav, keď neexistuje nebezpečenstvo – ide tu o viac pochybení v definíciách. Nedefinujeme jav, proces, nejakú časť objektívneho sveta. Bezpečnosť nie je relevantný objekt na definovanie – bezpečnosť je buď vlastnosť, alebo vzťah – relevantný je *objekt*, ktorý môže byť pre niekoho bezpečný či nebezpečný. V druhom prípade ide o *vzťah* systému k svojmu prostrediu (internému či externému) z hľadiska podmienok na jeho fungovanie a realizáciu cieľov. Potom bezpečnosťou môžeme rozumieť charakter alebo rysy podmienok prostredia, v ktorom daný systém plní *nerušene* svoje funkcie a ciele, bez ohrozenia jeho funkcií alebo jeho samotnej existencie – t. j. pri definovaní bezpečnosti *musíme* vyjadriť o bezpečnosť čoho alebo koho ide, alebo bezpečnosť pred čím, pred akou hrozbou. To platí aj pre ďalšie pojmy, ako je riziko, kríza a pod.

b) Problém vzťahu subjektívneho a objektívneho v obsahu pojmov

Obsah väčšiny pojmov používaných v krízovom manažmente má logicky subjektívno-objektívny charakter. Ide o špecifiká takých pojmov, ako sú riziko, ohrozenie, kríza a pod. Na jednej strane musia objektívne existovať objekty alebo javy schopné ohroziť alebo spôsobiť škodu, no na druhej strane bude záležať na vnímajúcom subjekte, či danú situáciu vníma ako riziko, či krízu. V mnohých definíciách prevažuje dôraz na subjektívnu stránku pojmu, t. j. na to, ako je problematika vnímaná, pociťovaná, chápaná – typický príklad: „bezpečnosť je

⁶ BUZALKA, J. *Krízový manažment vo verejnej správe*. Bratislava, 2008.

pocitovaná neprítomnosť ohrozenia“ – podobným spôsobom je definovaná bezpečnosť vo viacerých prácach a slovníkoch⁷.

c) Problém vzťahu k právnym normám

Zvládanie krízových situácií vo väčších sociálnych systémoch vyžaduje prijímanie množstva opatrení často aj právneho charakteru. Činnosť mnohých subjektov, krízových manažérov, bezpečnostných a záchranných zborov je usmerňovaná právnymi opatreniami. A práve v legislatívnom procese sa prejavujú zdroje mnohých ďalších problémov. Teória krízového manažmentu potom nepracuje s vlastnými pojmami, ale s pojmami vytvorenými legislatívnym procesom.

Možným riešením je jednoznačne chápať pojmy ako základné východisko. Pre potreby praxe sa pokúsiť zjednotiť termíny, ktoré vyjadrujú potrebu deklarácie určitého stavu či situácie, počas ktorej určené subjekty vykonávajú normami stanovené úlohy. To znamená postupne dosiahnuť, aby definovaný pojem bol východiskom pre právnu deklaráciu (napr. definícia krízovej situácie bude východiskom pre právnu deklaráciu takej situácie, počas trvania ktorej zákon stanovuje konkrétne opatrenia a konkrétne úlohy).

Krízová situácia je v teórii krízového manažmentu všeobecne chápaná ako *určitý stav vnútorných a vonkajších podmienok* komplikujúci fungovanie systému. Je to vzťah jednotlivých faktorov prostredia k cieľom a funkciám systému, keď funkcie a ciele sú sťažené, ohrozené alebo znemožnené. Okrem obsahu má krízová situácia samozrejme aj *časovú dimenziu*, t. j. trvá určitý čas (do odstránenia príčín, do ich korekcie, do zregulovania priebehu, alebo do rozpadu systému). Ale *trvanie* krízovej situácie nie je jej podstatou. V príslušných zákonoch sa však podstata krízovej situácie vytráca a zostáva iba jej časový rozmer, krízová situácia je definovaná ako *obdobie*, počas ktorého sa vykonávajú určité činnosti⁸. Z hľadiska praktického je to do istej miery logické, zlé je, keď sa takáto definícia stáva východiskom pre rozvoj teórie.

Tieto problémy samozrejme ovplyvňujú aj obsah a zameranie teórie krízového manažmentu. V súvislosti s turbulentnými a ťažko očakávanými zmenami v prostredí nadobúda pôvodne úzky obsah krízového manažmentu novú dimenziu⁹. Význam pojmov, ktoré sú v anglicky hovoriacich krajinách známe ako disaster management, emergency management, risk management, crisis management, business continuity management sa postupne prekrýva.

V súčasnosti je krízový manažment chápaný v celej svojej šírke:

- ako komplexne chápaný všestranný, všeobecný krízový manažment (Comprehensive Crisis Management),
- ale aj ako krízový manažment uplatniteľný v špecifických podmienkach jednotlivých typov organizácií (podniky, neziskové organizácie, štátne inštitúcie a verejná správa, mestá, komunity),
- špecifické postavenie má krízový manažment ako teória a prax riadenia bezpečnostného systému štátu či skupiny štátov¹⁰.

V odborných kruhoch sa rešpektuje chápanie vybraných pojmov v súlade s ich terminologickým vymedzením v zákonoch. Média sú často kritizované za nesprávne

⁷ HOFREITER, L. *Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia*. Žilina, 2004.

⁸ ÚZ NR SR č. 227/2002 Z. z. *o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu a zákon NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu*.

⁹ PEARSON, C. M. et al. *Reframing Crisis Management*. Los Angeles, 2008.

¹⁰ ŠIMÁK, L., RISTVEJ, J. The Present Status of Creating the Security System of the Slovak Republic after Entering the European Union. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2009, Vol. 6, art. 20.

vyjadrenie a objasňovanie niektorých situácií. Napr. novinári napíšu, že vzniká mimoriadna situácia, lebo to má objektívny základ (situácia sa v čase a priestore mení a niekedy môže vzniknúť taká situácia, ktorú možno označiť ako neobvyklá, mimoriadna. No špecialisti z praxe tvrdia, že mimoriadna situácia nevzniká, ale sa vyhlasuje. To by však logicky znamenalo, že objektívne môže vzniknúť veľmi zložitá situácia, v ktorej budú ohrozené životy a zdravie, ale pokiaľ príslušný orgán nerozhodne (nevyhlási mimoriadnu situáciu), všetko je v norme! Ide o typický príklad toho, ako sa za východiskové poňatie závažného pojmu krízového manažmentu pokladá zákonom vymedzený termín a nie jeho objektívny charakter. Z hľadiska rozvoja vedy a teórie krízového manažmentu je to kontraproduktívne. Znamenalo by to, že pre právne normy nie je dôležité to, čo je výsledkom vedeckého skúmania, ale naopak, základným východiskom vedeckého skúmania objektívnej reality sú formulácie v zákonoch (a to abstrahujeme od toho, akým spôsobom tieto zákony vznikali a akými profesionálnymi zásahmi boli pred prijatím v parlamente upravované). Žiaľ, tento problém sa potom premieta do záverečných prác na školách, do odborných a vedeckých prác, vedeckých časopisov a pod. Mnohé potom sklzávajú do komentovania a vysvetľovania právnych noriem – namiesto toho, aby prinášali nové názory, nové pohľady a poznatky, ktoré by viedli k rozvoju teórie a praxe.

Zložitost' definovania predmetu teórie krízového manažmentu vyvoláva debaty, ktorá vedecká disciplína by mala dané problémy riešiť, ktorej vede prináleží skúmať problematiku krízového manažmentu – sociológiu, ekonómiu, právo alebo vojenským či bezpečnostným vedám? V týchto viac či menej polemických diskusiách sa zvyčajne zabúda na to najpodstatnejšie, na základné jadro problému. A tým je v podstate tá časť reálnej skutočnosti, alebo, inak povedané, tá časť nášho sveta, ktorú tvorí *človek či spoločnosť v podmienkach ohrozenia ich existencie*.

Toto ohrozenie človeka ako jedinca, sociálnej skupiny, komunity, organizácie, štátu alebo celej ľudskej spoločnosti môže byť spôsobené širokou škálou faktorov vnútorného i vonkajšieho prostredia, tieto faktory viacej či menej zreteľne obmedzujú alebo znemožňujú normálne funkcie uvedených sociálnych systémov; tým, že môžu spôsobiť škody na životoch a zdraví ľudí, môžu spôsobiť rozpad doteraz fungujúcich sociálnych systémov, môžu spôsobiť škody na materiálnych a duchovných hodnotách spoločnosti, na životných podmienkach, sú spôsobilé ohroziť existenciu a ďalší rozvoj ľudskej spoločnosti alebo jej časti.

Je preto samozrejmé, že skúmanie tejto veľmi širokej problematiky bude vyžadovať interdisciplinaritu, a logické je aj to, že uvedená problematika, resp. jej partikulárne časti, budú v centre pozornosti viacerých vedných disciplín a každá si bude hľadať tú časť, ktorá jej možno aj podľa doterajších paradigiem náleží. Avšak v tom je aj metodologický problém. Uvedené problémy krízového manažmentu však možno členiť na rôzne časti, ale výsledok môže byť poznamenaný už teraz zreteľnými rozpormi medzi predstaviteľmi jednotlivých vedeckých koncepcií a škôl. Na druhej strane práve tvorivá vedecká diskusia o zreteľne vymedzených problémoch súvisiacich s bezpečnosťou a krízovým manažmentom môže priniesť také výsledky, ktoré sa od vedeckej teórie očakávajú.

Záver

Požiadavky na teóriu krízového manažmentu znamenajú aj požiadavky na vzdelanosť, rozhlád, talent tých, ktorí sú pripravovaní na riadiace pozície, tých, ktorí v prípade vzniku krízy budú subjektom ich riadenia a riešenia, t. j. schopnosť pochopiť podstatu a zložitost' krízových javov, schopnosť poznať, ktoré informácie sú potrebné, analyzovať ich a predvídať vývojové možnosti, schopnosť rozpoznať vhodnosť jednotlivých možností riešenia, schopnosť poučiť sa z priebehu už prekonaných krízových situácií, nájsť v získaných poznatkoch a skúsenostiach to, čo je zovšeobecniteľné, použiteľné i v iných a možno celkom rozdielnych situáciách.

Je zřejmé, že úlohou teorie krizového manažmentu nebude vyzbrojit' manažerov zásadami, metodami a návody, ale schopnosťou poznávat' rôzne tendencie vývoja riadeného objektu a jeho okolia, anticipovať možné krízy, ako aj schopnosťou pripravovať adekvátne rozhodnutia a kontrolovať ich dôsledky.

Literatúra

- BUZALKA, J. *Krizový manažment vo verejnej správe*. Bratislava : APZ SR, 2008.
- DRENNAN, L.T. – McCONNELL, A. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. Wolverhampton : New York, 2007.
- DRUCKER, P. F. *Řízení v turbulentní době*. 216 s. Praha : Management Press, 1996.
- FILIP, S., HUDÁKOVÁ, M. Manažérstvo rizik civilizačných a prírodných katastrof v územných obvodoch samosprávnych celkov. In *Acta regionalia et environmentalica*. Vedecký časopis pre regionálne a environmentálne vedy, roč. 4, č. 2/2007, s. 37-44.
- HOFREITER, L. 2004. *Bezpečnosť, bezpečnostné riziká a ohrozenia*. Žilina : EDIS – Vydavateľstvo ŽU, 2004.
- JIRÁSEK, J. Potřebujeme teorii řízení? In *Moderní řízení*, roč. XXXI, 1996, č. 2, s. 72.
- LESZCZYŃSKI, M. Bezpieczeństwo socjalne a bezpieczeństwo państwa. *Securitologia*, nr. 7/2008. S. 69-80.
- MÍKA, V. T., ŠIMÁK, L., HUDÁKOVÁ, M., HORÁČEK, J. *Manažment a krizový manažment. Úvod do krizového manažmentu*. Žilina : EDIS – Vydavateľstvo ŽU, 2009.
- PEARSON, Ch. M., CLAIR, J. A. Reframing Crisis Management. In BOIN, A. *Crisis Management*, vol 2, part II, p.1-24. Los Angeles : SAGE Publications Ltd., 2008.
- SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava : Elita, 1997.
- ŠIMÁK, L., RISTVEJ, J. The Present Status of Creating the Security System of the Slovak Republic after Entering the European Union. In *Journal of Homeland Security and Emergency Management*. 2009, Vol. 6, Iss 1, article 20.
- Ústavný zákon NR SR č. 227/2002 Z. z. o bezpečnosti štátu v čase vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu.*
- Zákon NR SR č. 387/2002 Z. z. o riadení štátu v krízových situáciách mimo času vojny a vojnového stavu.*

Key words: management, crisis, crisis management, theory of the crisis management.

Summary

From time to time, throughout the development, social systems, society, communities and individuals become objects of some destructive forces caused by nature as well as by enmity between people, failure or irresponsible activities in connection to technological or natural systems. New conditions of mankind existence, consequences of globalization, unpredictable development of factors of internal and external environment bring new threats. Today more than whenever in the past, it is clear that the future of the humankind will, to a large degree, depends on its readiness to face traditional as well as new threats and crisis and on possibility of international community to provide development towards social, political, economic and ecological sustainable future.

New tendencies and consequences of globalization processes bring new requirements and new tasks for managerial practice. Many of principles, which have been respected up to the present, are inapplicable in the constantly and unpredictably changing environment. Theoretical research of the questions of the crisis management has fallen behind the practice.

Due to the fact that the new phenomena require explanation, there has been increase in connection to requirements of crisis management theory development in recent years. It includes the theory and practice of more complexly comprehended crisis management, searching for theoretical resources, regularities and principles, which would contribute to it. Due to these facts, first of all, some of the current issues of the crisis management need to be specified.

Current development of external and internal environment of social systems brings forward new issues to be solved by the theory of crisis management. The existing knowledge as well as current problems of solving different current crisis situations point to main problems, with which the theory of the crisis management will deal with in the future. It will predominantly focus on the following issues:

- Research of possible theoretical and methodological approaches, specifying possibilities and their applications (theory of systems, chaos theory, etc.)
- Analysis of crisis causes, their essentials, regularities, general and specific characteristics of their development in the social systems.
- Addressing interdisciplinary diffusion when defining, analysing and specifying primary terms. In many cases it concerns positive and sometimes indispensable procedures. Undesirable loss of energy occurs as well, which is followed by negative consequences in connection to the development of crisis management theory.
- Regularities, principles and means of social systems management in the risk conditions, threats and crisis, possibilities and presuppositions of restoration and reconstruction, possibly system reorganization. By the social system we understand a plutonomic subject, region, town, organization for example a company, but also community, family or even individual.
- Functions, tasks and activities of the subjects accounting for crisis solving, competences of crisis managers, educating and training of inhabitants.
- Crisis management process as a cycle of functions and tasks including prevention, people training, solution as an answer to the crisis situation and restoration process.
- Political, economic, social and legal connections of crisis management.

Generalized knowledge, principles, regularities of crisis management theory and practice and to manage them is the essential starting-point to provide the crisis management with necessary knowledge, general knowledge, experience, methods and means needed to fulfil the goal effectively. New knowledge in the field of crisis management will be stimulation for development of other disciplines, which are essential in education and training of crisis managers on different levels of management in public administration, in specialized security and rescue organizations in the companies and in non-profitable organizations.

*Mgr. Vladimír Tomáš Míka, PhD.
Katedra krízového manažmentu
Fakulta špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity
Ul. 1. Mája 32, 010 26 Žilina
Tel.: 041-513 6714
e-mail to: vladimir.mika@fsi.uniza.sk*

Recenzent: prof. PhDr. Ján Buzalka, CSc.