SOCIÁLNE ASPEKTY KOMPETENCIÍ KRÍZOVÝCH MANAŽÉROV

Social aspects of competences of crisis managers

Vladimír Míka12: 74–82, 2010
ISSN 1212-4117

Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta špeciálneho inžinierstva, katedra krízového manažmentu

Summary

The reality of the life ever more urgently presents the task of readiness to solving problems, which are characterized by the endangerment of lives, safety and property of people. Specific conditions for the solution of crisis situations of different nature are also determined by requirements for expert physical and mental readiness of management subjects.

The target of the article is to specify requirements for the crisis manager personality, and in confrontation with other opinions, to delimit the structure and characterize contents of competences of crisis managers, and based on this, to explain the social and psychological dimension of knowledge, capacity and skill of crisis managers and emphasize necessary adjustments to the contents and increase in the efficacy of the method of their education.

The principal method was a comparison of still existing knowledge and attitudes with results of our own questionnaire action among experts from practice and academic institutions. The knowledge acquired was supplemented by results of a partial analysis of relevant domestic and foreign sources and experience from the solution of several realistic crisis situations, industrial accidents and ecological and natural catastrophic events.

The competences of the manager comprise a set of knowledge and capacity in harmony with the extent of the authority and responsibility. There are different approaches to their formulation: some of them prefer traditional structuring based on the contents of functions and levels of management and some others are focused on personality qualities of managers, emotional stability and mental resistance necessary in the solution of tedious and frequently unexpected situations. The currently existing opinions, experience from practice as well as results of research emphasize requirements for strengthening social competences. This is also supported by a comparison of results of our own questionnaire research and extensive research in the USA.

The competences required considerably include those, which are associated with conducting people, giving decisions in complicated situations, effective communication between cooperating components, communication with people involved as well as with the public. This is everything reflected by the contents, methods and means employed in particular educational forms as well as in requirements for expert as well as personality qualities of pedagogues.

Key words: crisis – crisis manager – capacities – social competences

Súhrn

Realita života stále naliehavejšie nastroľuje úlohu pripraviť sa na riešenie takých problémov, ktoré sa vyznačujú ohrozením životov, bezpečnosti a majetku ľudí. Špecifické podmienky riešenia krízových situácií rôzneho charakteru determinujú aj nároky na odbornú, fyzickú a psychickú pripravenosť subjektov riadenia.

Článok si kladie za cieľ špecifikovať požiadavky na osobnosť krízového manažéra a v konfrontácii s inými názormi vymedziť štruktúru a charakterizovať obsah kompetencií krízových manažérov. Na základe toho objasniť sociálnu a psychologickú dimenziu znalostí, schopností a zručností krízových manažérov a zdôrazniť potrebu úpravy obsahu a zefektívnenia metód ich vzdelávania.

Základnou metódou bola komparácia doterajších poznatkov a prístupov s výsledkami vlastnej dotazníkovej akcie medzi odborníkmi z praxe a z akademického prostredia. Získané poznatky boli doplnené o výsledky čiastkovej analýzy relevantných domácich i zahraničných zdrojov a skúseností z riešenia viacerých reálnych krízových situácií, priemyselných havárií, ekologických a prírodných katastrof.

Kompetencie manažéra predstavujú súhrn znalostí a schopností v jednote s potrebným rozsahom právomoci a zodpovednosti. Existujú rôzne prístupy k ich formulácii, niektoré preferujú tradičné členenie podľa obsahu funkcií a úrovni riadenia, iné sa zameriavajú na osobnostné kvality manažérov, na emocionálnu stabilitu a psychickú odolnosť potrebnú pri riešení náročných a často neočakávaných situácií. Súčasné názory, skúsenosti z praxe ako aj výsledky výskumov zvyrazňujú potrebu posilnenia sociálnych kompetencií. To potvrdzuje aj porovnanie výsledkov vlastnej ankety a rozsiahleho výskumu v USA.

Medzi potrebnými kompetenciami sa výraznejšie objavujú tie, ktoré súvisia s vedením ľudí, s rozhodovaním v zložitých situáciách, s efektívnou komunikáciou medzi kooperujúcimi zložkami, s komunikáciou s postihnutými ako aj s verejnosťou. To všetko sa odráža v obsahu, metódach a prostriedkoch využívaných v jednotlivých vzdelávacích formách ako aj v nárokoch na odborné i osobnostné kvality pedagógov.

Kľúčové slová: kríza – krízový manažér – schopnosti – sociálne kompetencie

ÚVOD

Riešenie kríz v rôznych oblastiach ľudskej činnosti vyžaduje od subjektov riadenia rad špecifických znalostí, schopností a ďalších predpokladov. Tie sa môžu od seba líšiť svojim charakterom, rozsahom ako aj podľa oblasti, v ktorej sa kríza prejavuje. Reálny život v rôznych oblastiach života spoločnosti prináša konkrétne požiadavky na praktické riešenie prípadov, ktoré vnímame ako krízy či krízové situácie. Práve spoločenská prax nastoluje stále naliehavšie úlohu pripraviť sa na riešenie takých problémov, ktoré sa vyznačujú ohrozením zdravia, životov, bezpečnosti a majetku ľudí. Do pozície krízových manažérov sa dostávajú všetci vedúci pracovníci, pokiaľ sa nimi riadená organizácia dostane do situácie ohrozenia. Úlohy krízových manažérov plnia odborníci na príslušných pozíciách vo verejnej správe, mnohé roly krízových manažérov uskutočňujú vedúci profesionálnych i dobrovoľných záchranných tímov. Špecifické podmienky riešenia krízových situácií determinujú nároky na ich odbornú, fyzickú a psychickú pripravenosť. Problematika spôsobilosti alebo kompetencií krízových manažérov je v posledných rokoch predmetom skúmania a overovania v rôznych krajinách a rôznych oblastiach spoločenského života. Udalosti v nedávnej minulosti spojené s riešením takých situácií a takých kata-

strof ako závaly v baniach, výbuch vo VOP Nováky, účasť záchranárov po zemetrasení na Haiti a mnohé ďalšie potvrdzujú potrebu prehĺbovania znalostí, skúseností a spôsobilostí tých, na ktorých leží ťarcha zodpovednosti.

CIELE

Základnými cieľmi príspevku je:

- objasniť špecifiká krízovej situácie a ich dopad na priebeh riadenia sociálnych systémov, na realizáciu manažérskych funkcií a úloh,
- charakterizovať prevažujúce doterajšie prístupy k štruktúre a obsahu manažérskych kompetencií, porovnať ich s potrebami odrážajúcimi špecifiká riešenia krízových situácií,
- formulovať požiadavky na osobnosť krízového manažéra, zdôrazniť význam tých znalostí, schopností a zručností súvisiacich s vedením ľudí, s koordináciou krízových tímov, s komunikáciou s interným i externým prostredím.

METODIKA

Východiskom je predpoklad, že napriek podobnosti funkcií a úloh manažérov podnikov fungujúcich v štandardných podmienkach a manažérov riešiacich závažné krízové situácie nie je

možné pre vymedzenie základných požiadaviek využiť rovnaké prístupy. Zatiaľ čo požiadavky na schopnosti manažérov podnikov sa v posledných rokoch odvíjajú od potreby vysokého výkonu, riešenie krízových situácií, keď sú ohrozené životy a zdravie ľudí, majetok a podmienky ich existencie, vyžadujú iné kritériá. Preto pre splnenie stanovených cieľov boli využité nasledujúce metódy a postupy:

- Zovšeobecnenie poznatkov o charaktere krízových situácií a ich vplyvoch na procesy riadenia.
- Analýza názorov na štruktúru a obsah manažérskych kompetencií.
- Komparácia doterajších poznatkov a prístupov s výsledkami vlastnej dotazníkovej akcie medzi odborníkmi z akademického prostredia.
- Získané poznatky boli doplnené o výsledky čiastkovej analýzy relevantných domácich i zahraničných zdrojov a skúseností z riešenia viacerých reálnych krízových situácií, priemyselných havárií, ekologických a prírodných katastrof.

Účinné riešenie krízových situácií vyžaduje od kompetentných riadiacich subjektov okrem základných riadiacich schopností aj ďalšie, ktoré vyplývajú zo špecifickosti krízovej situácie. Každá kríza, bez ohľadu na jej príčinu, pôsobí na prežívanie, správanie sa a na rozhodovanie ľudí špecificky (Šimák, Míka, 2008). Krízová situácia pôsobí priamo na všetky riadiace procesy. Okrem iného tým, že:

- ohrozuje zdravie a životy ľudí, ich majetok, a tým vyvoláva pocit neistoty a strach,
- ohrozuje fungovanie jednotlivých systémov, čo vyvoláva potrebu naliehavého riešenia,
- vyvoláva potrebu potlačiť alebo zrušiť menej významné činnosti a sústrediť sa na zásadné otázky,
- rastie potreba informovanosti vo vnútri organizácie ako aj zo strany okolia,
- môže naštartovať neočakávané správanie ľudí, paniku, chaos,
- vyžaduje obmedzenie uspokojovania určitých potrieb ľudí podieľajúcich sa na riešení krízy, ako aj tých, čo sú krízou postihnutí,
- umožňuje prechod k direktívnemu riadeniu a tým i k jednosmernej komunikácii,
- zvyšuje nároky na zohratosť tímov, na schopnosť spolupracovať a i.

Krízová situácia ovplyvňuje kvalitu a efektívnosť rozhodovacích procesov manažéra. Zosilňujúci stres zužuje pozornosť, môže dojsť k prehliadnutiu alebo podceneniu dôležitej informácie. Informačné systémy sa často zahltia nesystemizovanými informáciami. Nejasné informácie a tlak na ich rýchle spracovanie môže viesť k ich nesprávnej interpretácii. To je obvykle posilňované subjektívnymi želaniami a očakávaniami. Silný emocionálny tlak na krízového manažéra môže obmedziť jeho schopnosť racionálne vnímať skutočnosť, najmä keď je to v rozpore s jeho očakávaním alebo očakávaním verejnosti. Dlhodobá činnosť v náročných podmienkach obmedzuje mentálnu bdelosť ľudí, zvyšuje sa riziko chybného vnímania informácií a ich dezinterpretácie.

Pre vymedzenie potrebných schopností či spôsobilostí krízového manažéra je dôležité aj to, čo od neho očakávajú najmä nasledujúce zložky interného a externého prostredia:

- a) subjekty jednotlivých stupňov riadenia,
- b) orgány štátnej správy príslušnej úrovne,
- c) výkonné subjekty vlastnej organizácie,
- d) kooperujúce organizácie,
- e) bezprostredne postihnutá verejnosť,
- f) širšia verejnosť, médiá, spoločnosť (Míka, 1999).

Existujú rôzne prístupy k vymedzeniu funkcií, úloh a z toho vyplývajúcich požiadaviek na osobnosť krízového manažéra. Najčastejšie sa vychádza z obsahu konkrétnych manažérskych úloh a činností alebo z prevažujúcich funkcií podľa jednotlivých úrovní riadenia. Vychádzame pri tom z poznatkov, že krízový manažér pri riešení krízy plní najmä nasledujúce úlohy:

1. Rozhoduje o zdrojoch, úlohách a konkrétnych opatreniach, pružne rieši vzniknuté problémy s cieľom odstrániť následky krízy a obnoviť fungovanie organizácie.
2. Zabezpečuje fungovanie krízového informačného systému, sprostredkováva efektívnu a účelnú výmenu informácií vnútri organizácie, medzi kooperujúcimi zložkami a medzi manažmentom a verejnosťou.
3. Usmerňuje činnosť všetkých, ktorí sa podieľajú na riešení krízy, rozhodne eliminuje negatívne sociálne javy, je zodpovedným, dôsledným a rozhodným vodcom a koordinátorom.

Komparácia prístupov k štruktúre a obsahu kompetencií krízového manažéra

O manažérskych kompetenciách hovoríme často ako o osobnostných charakteristikách výkonných manažérov. Nie je možné však opomenúť, že tieto osobnostné charakteristiky majú význam len vtedy, keď ich nositeľ je vybavený pevne stanoveným rozsahom právomocí. Túto skutočnosť odráža aj doterajšie chápanie kompetencií širšou verejnosťou. Kompetenciou máme na mysli určitú oprávnenosť na činnosť, danou kvalifikáciou a pridelenou právomocou. Na druhej strane, najmä od 70. rokov minulého storočia, sa do praxe, predovšetkým personálneho manažmentu, dostáva chápanie kompetencií ako súboru osobnostných charakteristík. Takéto chápanie síce akceptuje u vedúcich pracovníkov potrebu nadobudnutých vedomostí, ale dopĺňa ich o také osobnostné črty ako emocionálna stabilita, motivovanosť, schopnosť viesť, komunikačné zručnosti, skúsenosti z riadiacej práce a celý rad ďalších schopností zaradovaných medzi tzv. sociálne spôsobilosti. Potom môžeme kompetencie manažéra definovať ako *súbor znalostí, schopností, zručností a skúseností ako aj fyzickej a psychickej pripravenosti tieto kvality využiť na efektívne vykonávanie určitých úloh (funkcií a rolí) v súlade s pridelenou právomocou a všeobecným očakávaním* (Míka, 2001).

V súčasnosti existuje viac prístupov a názorov na stanovenie manažérskych kompetencií. Niektorí autori vychádzajú z cieľov, obsahu a úloh na jednotlivých úrovniach riadenia. Klasickým príkladom je model prezentovaný vo väčšine učebníc manažmentu, rozlišujúci *konceptné, sociálne a technické* schopnosti a zručnosti manažéra (Donnelly et al., 1995). Obsah týchto predpokladov sa u rôznych autorov líši podľa toho, či uprednostňujú funkčný alebo procesný prístup. V posledných desaťročiach sa preferuje spôsobilosť plniť konkrétne ciele na úrovni (v kvalite) podľa stanoveného štandardu. Príkladom môže byť úsilie Inštitútu manažmentu vo Veľkej Británii (The Institut of Management) a českej konzultačnej firmy Inventa Consulting o vytvorenie Európskych štandardov manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. Hlavným cieľom ich snaženia bolo vytvorenie efektívneho nástroja na hodnotenie manažérskych kompetencií. Kompetencia manažéra je potom chápaná ako *pripravenosť manažéra dosa-*

hovať výkon im riadenej štruktúry podľa definovaného štandardu (Hlavenka, 2000).

V prípade riešenia krízy je síce obtiažné presne stanoviť štandard očakávaného výsledku krízového manažmentu, ale podnetné je chápanie kompetencií na dvoch úrovniach, na úrovni *funkčnej* a na úrovni *osobnej*.

Funkčné kompetencie obsahujú schopnosti k takým činnostiam, ako je:

- tvorba stratégie, voľba cieľov,
- riadenie informácií, riadenie operácií,
- riadenie zdrojov (ľudia, materiál, financie a pod.).

Osobnostnými kompetenciami rozumieme najmä:

- schopnosti sebapoznania, sebahodnotenia a sebakontroly,
- schopnosť mravného hodnotenia dôsledkov svojich rozhodnutí,
- motiváciu k prehlbovaní schopností a komplexný rozvoj odbornosti,
- fyzickú a mentálnu kondíciu.

Funkčné kompetencie predstavujú súbor pohotových schopností zameraných na ciele a úlohy riadeného objektu (systému), zatiaľ čo *osobnostné kompetencie* vyjadrujú schopnosť riadiaceho subjektu udržiavať sa na takej odbornej úrovni, v takej fyzickej a psychickej kondícii, aby bol schopný dané ciele a úlohy efektívne realizovať a aby bol schopný svoje rozhodnutia a ich možné dôsledky posudzovať aj z etického hľadiska (Németh, 2003). Práve osobnostné kompetencie v súvislosti s určitým odklonom od využívania psychologických metód hodnotenia manažérov sa nedoceňujú. Pri tom existuje rad konkrétnych skúseností i odborných štúdií, ktoré potvrdzujú, že *častou príčinou zlyhania manažéra nie je ani tak odborná nespôsobilosť, ako to, že najmä v záťaži, v krízových situáciách, zlyhajú osvedčené spôsoby jeho riadiacej činnosti a manažér nie je pripravený túto zmenu psychicky zvládnuť*.

Manažérovi teda zrejme nestačí zvládnuť spôsobilosti vyžadované funkciami a rolami na jednotlivých úrovniach riadenia (napr. konceptné, sociálne, odborne technické a pod.), ale musí byť schopný riadiť sám seba, telesne i duševne zvládať nároky záťažovej situácie. Podľa Eberspächera (2000) je súčasťou osobnej kompeten-

cie fyzická a mentálna kondícia. Pre potreby krízového manažéra môžeme túto kondíciu definovať ako *schopnosť organizmu zvládať primerane situácii úlohy vyplývajúce z potreby účinne riešiť krízu*. Podobne Horáček charakterizuje psychickú odolnosť krízového manažéra a rozoberá problematiku psychickej pripravenosti manažéra znášať záťaž náročných úloh v sťažených podmienkach (Horáček, 2001).

Keďže činnosť krízového manažéra vychádza zo všeobecných funkcií riadenia, považujeme za vhodné, aby východiskom pre stanovenie základných spôsobilostí krízového manažéra boli všeobecné požiadavky na prácu vedúceho pracovníka. Na druhej strane akceptujeme, že podstatnú úlohu budú hrať výstupy teoretického rozpracovania problémov krízového manažmentu, kodifikované potreby spoločnosti a požiadavky zodpovedných orgánov verejnej správy vyjadrené v zákonoch, predpisoch, smerniciach a iných príslušných normách vrátane medzinárodných dohôd. Dôležitým zdrojom sú skúsenosti krízových manažérov a krízových štábov z riešenia doterajších kríz. Treba akceptovať aj potreby a očakávania subjektov (inštitúcií i jednotlivcov) postihnutých priebehom a dôsledkami kríz.

VÝSLEDKY

Skúmanie nárokov na znalosti a schopnosti krízových manažérov je predmetom mnohých teoretických prác i praktických výskumov. V podmienkach Fakulty špeciálneho inžinierstva Žilinskej univerzity sme využili názory účastníkov konferencie, odborníkov, ktorí sa v rôznych oblastiach a na rôznych úrovniach riadenia v podnikoch i v štátnej správe zaoberajú krízovým manažmentom. Predpokladali sme, že ich skúsenosti môžu priniesť veľa podnetov pre skvalitnenie obsahu, foriem a metód prípravy budúcich krízových manažérov pripravovaných na FŠI ŽU. V pripravenom dotazníku odpovedalo 200 účastníkov na dve otázky. Prvá bola zameraná na *najdôležitejšie činnosti krízového manažéra* v jednotlivých etapách riešenia krízovej situácie a druhá na *rozhodujúce znalosti, schopnosti a zručnosti* potrebné pre účinné riešenie krízovej situácie. Z odpovedí koncipovaných podľa základných fáz riešenia krízy vyplývali tieto najdôležitejšie činnosti krízového manažéra:

- a) *v etape krízového plánovania:*
 - sústreďovanie informácií o možných rizikách, analýza zdrojov rizík a kríz, posudzovanie pravdepodobnosti výskytu a miery negatívneho vplyvu jednotlivých faktorov,
 - analýza predchádzajúcich kríz a skúseností z ich riešenia, tvorba prognóz,
 - vypracovávanie krízových plánov, preverovanie ich konkretizácie na nižších stupňoch, kontrola prípravy preventívnych opatrení,
 - spracovávanie smerníc, pokynov a metodík, posudzovanie súčasných (už spracovaných) krízových plánov, ich zreálnosť, príprava variantných riešení,
 - výber ľudí do krízových štábov, stanovovanie spolupracujúcich zložiek, príprava ľudí (manažérov i výkonných subjektov), nácviky, scenáre, cvičenia, previerky pripravenosti a i.
- b) *v etape riešenia akútnej krízy:*
 - riadenie a koordinácia práce jednotlivých subjektov pri realizácii krízových plánov,
 - trvalý monitoring a vyhodnocovanie situácie, sledovanie a posudzovanie vlastných možností, predvídanie vývoja situácie a spresňovanie úloh, stanovovanie poradie úloh,
 - objektívne, vecné a včasné informovanie jednotlivých zložiek krízového manažmentu a spolupracujúcich zložiek, pravdivá a trpezlivá komunikácia s verejnosťou, resp. s médiami,
 - organizácia neplánovaných preventívnych a záchranných činností ako aj činností zabezpečujúcich ochranu zdravia, životov a majetkov postihnutých subjektov (zásobovanie, evakuácia, zdravotná starostlivosť a pod.),
 - zabezpečovanie posilňovania psychologickej odolnosti príslušníkov krízových štábov a príslušníkov výkonných záchranných zložiek (operačných tímov a jednotiek),
 - zabezpečovanie obnovy fyzických a psychických síl, zaraďovanie prestávok, odpočinku, prípadne zabezpečenie striedania ľudí na exponovaných pozíciách.
- c) *v etape odstraňovania následkov krízy:*
 - odhadovanie a preverovanie rozsahu následkov a škôd, zhodnotenie vlastných možností,

- stanovenie poradia prác a opatrení, riadenie organizácie a koordinácie záchranných, lokalizačných a likvidačných prác, organizácia súčinnosti so subjektami pomoci a služieb,
- vyhodnocovanie dôležitosti jednotlivých prác s cieľom odlíšiť naliehavé úlohy od menej dôležitých,
- monitorovanie priebehu prác, príprava podnetov pre aktualizáciu krízových plánov,
- riadenie obnovy bezpečnostných systémov v organizácii i v jej okolí,
- zabezpečovanie starostlivosti a poskytovanie odbornej, materiálnej, zdravotnej i psychologickkej pomoci osobám odstraňujúcim následky,
- zabezpečenie trvalého kontaktu s verejnosťou, poskytovanie priebežných informácií o cieľoch, úlohách a aktuálnej situácii,
- prijímanie opatrenia proti sekundárnym následkom kríz (epidémie, hlad, následné možné havárie, sociálne konflikty a pod.).

Ako rozhodujúce znalosti a schopnosti krízových manažérov boli najčastejšie uvádzané tieto:

- schopnosť viesť ľudí pri plnení úloh v náročných podmienkach, usmerňovať ich a pomáhať im,
- schopnosť rozhodovať v neštandardných situáciách, schopnosť rozpoznať, čo je v danej situácii najvhodnejšie, samostatnosť, rozhodnosť, zodpovednosť,
- psychická odolnosť, psychická pohotovosť riešiť nečakané problémy, schopnosť dlhodobo znášať fyzickú a psychickú záťaž,
- odborná spôsobilosť, odborné a technické znalosti, znalosť problematiky krízového manažmentu,
- schopnosť sledovať zmeny v prostredí, schopnosť rýchlo sa orientovať v náročnej situácii, predvídať jej vývoj a dôsledky,
- schopnosť organizovať a koordinovať úlohy a činnosti príslušníkov krízového štábu, výkonných a spolupracujúcich zložiek a pomocných služieb,
- znalosť pripravených informačných systémov krízového manažmentu, príslušných databázových systémov a schopnosť ich vhodne využívať,
- znalosť zákonov, predpisov a iných noriem, ktoré upravujú zodpovednosť, úlohy, činnosti a vzťahy v prípade rôznych kríz,

- schopnosť využívať ich pre koordináciu jednotlivých subjektov krízového manažmentu a záchranných zložiek,
- komunikačné zručnosti: vedieť načúvať, porozumieť informáciám a signálom, vedieť vyjednávať, ovplyvňovať, presviedčať, udržiavať spätnú väzbu, zrozumiteľne a stručne formulovať rozhodnutia a príkazy, vedieť vecne a trpezlivo informovať verejnosť,
- schopnosť využívať nadobudnuté skúsenosti z riešenia neštandardných situácií, z práce v krízovom štábe pri riešení predchádzajúcich kríz a pod.

Výsledky štúdia doterajších poznatkov a závery dotazníkovej akcie umožňujú formulovať základné čiastkové závery o preferovaných kompetenciách krízových manažérov:

- Jadrom sú spôsobilosti pre vedenie ľudí v náročných situáciách a schopnosti samostatne sa rozhodovať na základe analýzy stále sa meniacej situácie.
- Za samozrejmosť je považovaná odborná spôsobilosť, znalosť postupov, metód a techník riešenia krízových situácií.
- Manažéri a pracovníci orgánov a inštitúcií štátnej správy preferujú vodcovské schopnosti, odborné, organizačné a technické spôsobilosti. Okrem toho je zjavné, že táto skupina na rozdiel od manažérov podnikov zaraďuje na veľmi dôležité miesto znalosť zákonov, predpisov, smerníc a metodík. To odráža jednak charakter a návyky práce týchto pracovníkov, ale aj ich vnímanie všeobecnej potreby koordinácie viacerých subjektov, čo by práve príslušné normy mali umožňovať.
- Manažéri podnikov a záchranných subjektov zjavne preferujú skúsenosti z riešenia reálnych kríz, priemyselných havárií, požiarov, povodní, snehových kalamít, ktoré v posledných rokoch postihujú oblasť strednej Európy, viac ako bolo obvyklé. To sa okrem iného prejavuje v požiadavkách na psychickú odolnosť, na psychickú pripravenosť riešiť nečakané problémy a znášať dlhodobo fyzickú i psychickú záťaž.

Osobné rozhovory s mnohými manažérmi, ktorí majú konkrétne skúsenosti z riešenia krízových situácií, však naznačujú ďalšie problé-

my, ktoré sa v odpovediach nevyskytli. Sú to najmä problémy s vyzrovním obyvateľstva, s nepripravenosťou ľudí reagovať na varovné signály. Skúsenosti z posledných rokov naznačujú aj nepripravenosť krízových štábov vhodne reagovať na niekedy nelogické správanie postihnutých obyvateľov. Koordináciu jednotlivých výkonných zložiek krízového manažmentu komplikuje aj zastaranosť a nekompatibilita väčšiny informačných prostriedkov.

DISKUSIA

V posledných desiatich rokoch sa objavuje vo svete viacero názorov na obsah kompetencií krízových manažérov a na obsah a metódy ich prípravy. Z mnohých z nich je možné vybrať najčastejšie prezentované schopnosti a spôsobilosti. Najmä v západných krajinách je známy prístup prezentujúci tzv. „Top Ten“ kompetencie profesionálneho krízového manažéra (Blanchard, 2005). Ide najmä o:

- chápanie krízového manažmentu v celej svojej šírke a hĺbke (ide o určitú filozofiu „všezahrnujúceho“ alebo všeobecne uplatniteľného krízového manažmentu (Comprehensive Emergency Management),
- schopnosť viesť a budovať tímy,
- schopnosť rozhodovať, riadiť a uvádzať rozhodnutia do života (schopnosť nie iba rozhodnúť, čo je správne, ale či je to realizovateľné za daných podmienok a vedieť to presadiť, organizovať realizáciu),
- schopnosť v krátkom čase vytvoriť fungujúcu sieť aktérov – zástupcov štátnej správy, podnikov, dobrovoľníckych organizácií a občanov jednotlivcov – a efektívne koordinovanie ich aktivít,
- zvládanie kľúčových funkcií a úloh spojených s analýzou rizika a prvkov procesu krízového manažmentu (kríz. plánovanie, príprava a výcvik, riadenie priebehu krízy a pod.).

Iný prístup predstavuje Tammemagi (2009), ktorá zdôrazňuje najmä potrebu vodcovských schopností:

- schopnosť ovplyvňovať iných,
- schopnosť posúdiť finančné dôsledky (efektívnosť vynakladaných zdrojov a prostriedkov),
- budovať pozitívne vzťahy v tímoch,

- efektívne komunikovať v krízových tímoch i mimo nich (s kooperujúcimi orgánmi, verejnosťou),
- schopnosť dosahovať vysoký výkon v tíme a pod.

S hore uvedenými spôsobilosťami korešpondujú spôsobilosti formulované ešte v 80. rokoch minulého storočia, ktoré sú svojím spôsobom podnetné doteraz. Okrem schopností predstavujúcich odbornosť a profesionalitu krízového manažéra je v nich položený dôraz na komunikačné zručnosti, na prácu s verejnosťou, na poznávanie možností dobrovoľníckych združení a na schopnosť ich využívať, na schopnosť udržiavať vzťahy a na sebakontrolu najmä v stresových situáciách. Vedľa týchto spôsobilostí patrí k vybavenosti krízového manažéra schopnosť presvedčiť o svojich kvalitách ostatných, schopnosť prezentovať seba a svoju prácu (Drabek, 1987).

Výskumy zamerané na predmetnú problematiku a vykonané v posledných rokoch v USA potvrdzujú potrebu väčšiny základných funkčných i osobnostných kompetencií, no je zreteľný výraznejší posun smerom k sociálnym kompetenciám. Komplexný výskum sa týkal názorov akademických pracovníkov americkej vzdelávacej inštitúcie zameranej na prípravu krízových manažérov v Emmitsburgu (Emergency Management Institute) ako aj pracovníkov krízového manažmentu z praxe. Výsledky výskumu sa stali podkladom pre novelizáciu a prípravu nových vzdelávacích programov FEMA (Marks, 2005). Napriek neporovnateľnosti rozsahu komplexného výskumu v USA a relatívne jednoduchej ankety využitej v Žiline je možné konštatovať, že výsledky sú podobné. Odborníci z praxe ako aj akademici napriek drobným rozdielom prezentujú názor na potrebu posilnenie niektorých schopností súvisiacich s vedením ľudí v krízových situáciách, s analýzou situácie, s rozhodovaním pod tlakom, s potrebou efektívnej komunikácie a ďalšími.

Na základe doterajších skúseností a na základe výsledkov vyššie uvedeného prieskumu a komparácie s hore uvedenými zahraničnými prístupmi je možné navrhnúť určitý systém manažérskych kompetencií, ktorý rešpektuje nároky a zvláštnosti práce krízového manažéra. Považujeme za rozumné akceptovať ich rozdelenie na osobné a funkčné, pri čom štruktúru

a obsah jednotlivých funkčných spôsobilostí je možné vyjadriť nasledujúcim spôsobom:

Plánovacie schopnosti:

- analyzovať informácie o možných rizikách a o vývoji krízových faktorov,
- určiť cieľ a hlavné úlohy s preferenciou záchrany životov,
- predpovedať vývoj krízy, rozhodnúť o zdrojoch,
- koordinovať prácu na príprave krízových plánov,
- znalosť potrebných techník a metód práce.

Hodnotiace a realizačné schopnosti:

- monitorovať plnenie úloh, hodnotiť dopad možných rizík,
- hodnotiť súlad úloh s potrebami a vývojom situácie, reagovať na zmeny,
- stanoviť úlohy, stimulovať ich plnenie,
- koordinovať činnosti jednotlivých subjektov krízového manažmentu,
- zabezpečiť potrebné informačné toky.

Skupinu sociálnych kompetencií predstavujú najmä schopnosti viesť ľudí a komunikačné zručnosti:

- získať ich pre plnenie úloh, prikazovať, stimulovať, motivovať, hodnotiť,
- starať sa o ich odbornú, fyzickú a psychickú pripravenosť,
- vytvárať tímy a koordinovať ich činnosť, vedieť odhadnúť potrebu odpočinku či vystriedania,
- podľa potreby a situácie zvládať rôzne štýly vedenia, riešiť prípadné konflikty,
- pozorovať, sledovať dej a správne opisovať situáciu,
- sledovať komunikáciu, aktívne načúvať, vyžadovať priebežné informácie,
- schopnosť komunikovať s ľuďmi postihnutými dôsledkami krízovej udalosti,
- presviedčať, objasňovať, zrozumiteľne formulovať rozhodnutia,
- vedieť vecne, pravdivo a trpezlivo (bez emócií) informovať verejnosť o stave, úlohách a cieľoch činnosti krízového manažmentu.

V súvislosti so spomínanými výsledkami a zo skúseností z riešenia zložitých krízových situácií v posledných rokoch u nás i v zahraničí je zrejмый význam pripravenosti kompetentných pracovníkov či už vo verejnej správe, v inštitú-

ciách integrovaného záchranného systému, v profesionálnych i dobrovoľných záchranných zboroch, alebo na príslušných pozíciách v podnikoch či iných inštitúciách (Šimák, Ristvej, 2009, Slepecký et al., 2008). Pre vzdelávacie inštitúcie, ktoré sa zameriavajú na prípravu krízových manažérov, to znamená sledovať vývoj požiadaviek a zdokonaľovať obsah, formy i metódy vzdelávacej činnosti. Nielen z praxe riešenia krízových situácií vyplývajú požiadavky na posilnenie praktických analytických schopností, zručností spojených z ovplyvňovaním a vedením ľudí, komunikačných zručností. Ide o také zručnosti, ako sú:

- slovné vyjadrovanie, schopnosť rozumieť textu,
- schopnosť odovzdávať myšlienky, pripravenosť vecne komunikovať s verejnosťou, s médiami,
- schopnosť pracovať pod časovým i mravným tlakom,
- schopnosť rozhodovať v nejasných situáciách,
- schopnosť prebrať zodpovednosť,
- schopnosť rozvíjať svoje fyzické a psychické vlastnosti osobnosti.

ZÁVER

V krízových situáciách, v strese dochádza k narušeniu rovnováhy medzi úlohami a možnosťami ich realizátorov. Manažér však nemôže podľahnúť vonkajším tlakom, on ich musí zvládať, musí aktívne kontrolovať situáciu. Tieto skutočnosti treba akceptovať nie len v čase priprav a krízového plánovania, ale najmä pri obsahovej a metodologickej príprave krízových manažérov, lebo len tak môže prispieť k formovaniu ich schopnosti prijímať v neštandardných situáciách neštandardné opatrenia, ktoré však budú v súlade s potrebami čo najefektívnejšej ochrany životov a majetku ľudí. Charakter krízových situácií a náročnosť ich riešenia determinuje požiadavky na znalosti, schopnosti a ďalšie osobnostné vlastnosti krízových manažérov, na ich špecifikáciu podľa úrovne riadenia, podľa oblasti alebo odvetvia, podľa etáp riešenia krízy. Základnú štruktúru súboru kompetencií tvoria:

- a) kompetencie spojené s analytickou, plánovacou činnosťou,
- b) kompetencie odrážajúce schopnosť prijímať účinné rozhodnutia aj v nejasných a zložitých situáciách, schopnosť koordi-

- novat' krízové tímy, schopnosť včas reagovať na zmeny vo vývoji situácie, ale aj schopnosť vnímať dôsledky svojich rozhodnutí,
- c) kompetencie, ktoré odrážajú schopnosť porozumieť ľuďom, motivovať a viesť, zvládať efektívnu komunikáciu s tými, čo sa podieľajú na riešení krízy, s postihnutými a s verejnosťou, s médiami, riešiť prípadné konflikty a mnohé iné, ktoré v súhrnu môžeme nazvať sociálnymi kompetenciami.

Výsledky hore uvedených analýz a záverov sa premietajú do obsahu a metód prípravy krízových manažérov. Predovšetkým vzdelávanie na vysokých školách bude v budúcnosti zrejme riešiť optimalizáciu obsahového zamerania v jednote so zmenou metód, foriem a prostriedkov. Bude to znamenať posun k aktívnym formám, k problémovému vyučovaniu, k analýzam prípadov z praxe. Súčasným požiadavkám nezodpovedá ani tradičný pomer prednášok a praktických foriem výučby. Kvalita vzdelávania krízových manažérov nie je teda iba problémom toho, aké kompetencie budú získavať a prehlbovať, ale bude závisieť aj od toho, akými efektívnymi nástrojmi a postupmi to bude dosahované. S tým súvisia aj zvyšujúce sa nároky na odbornú a metodickú pripravenosť pedagogických pracovníkov, na ich schopnosť absorbovať najnovšie teoretické poznatky ako aj skúsenosti z praxe a účinne ich využívať vo vzdelávacom procese.

LITERATÚRA

BLANCHARD, B. W.: Principles of Emergency Management [on line]. Project of EMI. Emmitsburg. [cit. 2009-12-29]. Dostupné na: <http://www.iaem.com/EMPrinciples/index.htm>.

DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J.: *Fundamentals of management*. New York: Irwin, Inc. 1995.

DRABEK, T. E.: *The Professional Emergency Manager*. Boulder: Institute of Behaviour Sciences, 1987.

EBERSPÄCHER, H.: Mit mentaler fitness höchstleistungen organisieren. In: *iomangement* 1/2 2000, s. 55.

HLAVENKA, V.: Európske štandardy manažérskych a profesionálnych spôsobilostí. In: *Moderní řízení* 6/2000, s. 61–66.

HORÁČEK, J.: Psychická pripravenosť krízového manažéra ako súčasť jeho kvalifikácie. In: *Zborník z 6. vedeckej konferencie „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“*. Žilina: FŠI ŽU, 2001.

MARKS, C. A.: *Knowledge Systems necessary for the Emergency Manager of the 21st Century*. Survey Under Contract to: Federal Emergency Management Agency. Higher Education Project, Emergency Management Institute. Emmitsburg: 2005.

MÍKA, V.: Zvláštnosti vedenia ľudí v krízových situáciách. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie „Súčasný trendy v manažmente“*. Bratislava: FM UK, 1999.

MÍKA, V.: Personality and Competencies of Crisis Managers. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie „Global Business and Economic Development“*. Bratislava: FM UK&Montclair State University, 2001.

NÉMETH, L.: *Krízová situácia ako etický problém*. In: *Krízový manažment*, 2003, roč. 2, č. 1, s. 50–52.

SLEPECKÝ J., RISTVEJ J., KELÍŠEK A: Ekonomické dôsledky prírodných katastrof. *Kontakt*, České Budějovice: ZSF JU, 2008, vol. 10, no 1, p. 133-139.

ŠIMÁK, L., MÍKA, V.: Traps of Decision-making in Crisis Situation. In: *Science&Military/Veda a vojenstvo*, č. 1, sv. 3, 2008, s. 57–61.

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.

TAMMEMAGI, K.: *Leadership skills – the essential competencies of the effective leader*. [on line]. [cit. 2009-10-21]. Dostupné na: <http://www.articlesnatch.com/Article/Leadership-Skills---The-Essential-Competencies-Of-The-Effective-Leader/691983>.

Vladimír Míka
vladimir.mika@fsi.uniza.sk