



ZVLÁŠTNOSTÍ MANAGEMENTU V PRVNÍM DESETÍ 21. STOLETÍ V KONTEXTU ZVLÁDÁNÍ GLOBALIZUJÍCÍCH SE EKONOMICKÝCH A BEZPEČNOSTNÍCH KRIZOVÝCH JEVŮ

Emil ANTUŠÁK¹

SUMMARY:

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

Key words: security, management, threats, risks, crisis, crisis literacy, crisis management, Continuity Integrated Risk Management, conflicts, technology, economics, chaos, uncertainty, risk management, managing crisis.

JEL classification: D 81, E 58, G 18, K 23, M 12

ÚVOD

Období prvních deseti let 21. století je charakteristické turbulentním a dynamickým prostředím života společnosti, které spočívá především v globalizující se ekonomice a integraci státu do nadnárodních struktur. To přináší nejen nové příležitosti a výzvy znalostní společnosti, ale také nové hrozby a rizika vzniku krizových jevů charakteru ekonomického, sociálního a společenského.

Ještě nikdy od doby průmyslové revoluce nebylo třeba, aby se manažeři v umění podnikatelského vedení museli velmi rychle naučit (nebo také odnaučit) tolika různým věcem. A jen málokdy se jim v tomto směru nabízelo tolik různorodých a protikladných rad. Důvodem tohoto „rozhnutí“ v manažerském myšlení je skutečnost, že se na světové scéně objevil nový systém tvorby bohatství, objevily

se nové jevy a nové fenomény manažerských praktik.

V minulosti dominující paradigma managementu, vycházející z předpokladů lineárnosti, rovnováhy a vysoké míry kvantifikovatelnosti spočívající v tom, že existovalo přesvědčení, že management jako věda je v dokonalém souladu s ekonomickou vědou a že obě tyto nauky jsou kompatibilní s tím, co je známo o fyzice - propůjčovalo paradigmatu průmyslového managementu obrovskou přesvědčivost. Dnes, v době „managementu v podmínkách kritických změn (Management in Conditions of Critical Changes) – to už tak jednoznačně neplatí. Když se dnes díváme do budoucnosti, ani trochu si nejsme jistí tím, kam máme vlastně namířeno a jak se tam dostaneme. Závěr 20. století představoval konec celého určitého řádu věcí. Konec průmyslového paradigmatu, konec povalečného světa, konec suverénní nadvlády USA, konec sociálního státu, konec

¹ Emil Antušák, Ing., Ph.D. Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3, e-mail: antusak@vse.cz

komunismu a poválečného kapitalismu. Teorie chaosu nás učí, že přímá lineární závislost prostě neexistuje. Je to jen umělý způsob pohledu na svět. Skutečný život není tvořen řadou vzájemně souvisejících a postupně se odehrávajících událostí, podobných korálkům navlečeným na náhrdelníku. Život je ve skutečnosti řadou náhod, v níž jedna událost může události následující změnit s naprosto nepředpověditelnými či dokonce katastrofálními důsledky.

Je zcela nepochybné, že budoucnost nikdy není pokračováním minulosti. Budoucnost je řada diskontinuálních jevů. Do budoucnosti nelze klopýtat pozpátku. Soupeření o budoucnost znamená zachovávání kontinuity neustálým vytvářením nových příležitostí. Změna je nevyhnutná k vytváření kontinuity. Jedinou naší jistotou je – že se věci budou měnit!

Každá aliance států, každý stát, každá firma, každý jedinec tak dnes stojí před jednoduchou volbou: buď si vytvoří novou vizi své budoucnosti nebo bude (okolnostmi) k její vytvoření donucen. Ti, co zvolí první možnost, budou mít větší šanci, že v onom turbulentním světě přežijí a budou prosperovat. Objevujících se příležitosti i hrozcích krizí si všimnou včas, takže ještě stihnou přijmout potřebná opatření. Naopak ti, kdo to budou odkládat v domnění, že budoucnost bude pokračováním minulosti, velice brzy zjistí, že je změny předbíhají.

Podle názoru odborníků existují tři charakteristické hybné síly současnosti, z nichž každá by pravděpodobně samo o sobě byla dostatečně silná k tomu, aby v managementu a v organizacích vyvolala značné změny. *První* z těchto sil je *technologie*², *druhou* je *globalizace podnikání*³, která je z technologií úzce spojena. *Třetí*, podle názoru odborníků - dominující silou současnosti, se zdá být něco, co se těžko pojmenovává. Souvisí to s bezprecedentním nárůstem turbulentních pohybů ve společnosti. V důsledku těchto pohybů mají „vlivy *externího podnikatelského prostředí* natolik *nečekaný výskyt, ostrou dynamiku průběhu a zřetězení*,

² *Technologie* - vyvolávají základní změny a dávají nám odpověď na otázku: *jak dělat to, co lidé dělají odjakživa, podstatně rychleji.*

³ *Globalizace podnikání* - je úzce propojena s technologiemi a umožňuje vyrábět a prodávat cokoli a kdekoli. Globalizace se projevuje především tím, že pro každého vytváří větší rizika a zároveň i větší příležitosti. Rizika v podobě proměnlivějšího prostředí a intenzivnější konkurence, a příležitosti v podobě četnějších a větších trhů. To všechno vede k urychlování veškerého dění a vyvolávání dalších změn.

že důsledky mohou být pro organizace s velkou mírou pravděpodobnosti kritické, ba někdy až krizové.„(Vodáček 1999). Je to tedy jakýsi soubor věcí, které instinktivně cítíme, a jehož nejpatrnějšími symptomy jsou kolapsy - společenské, sociální (institucionální) a ekonomické krize. Jde o jakýsi „**krizový syndrom současnosti**.“

Tento jev - je ze všech momentálně probíhajících změn nejtajemnější, nejméně prozkoumán. V důsledku zrychlení, uděleného technologiemi a globalizací, která tyto hnací nástroje rozšířila do celého světa - se svět řítí do nového prostoru. Prostoru, kde lidstvo čekají vážné problémy, kterým bude muset čelit a řešit je. Problémy, které budou mít základ v neschopnosti pochopit složité lidské systémy a řídit je. V důsledku toho budeme s velkou pravděpodobností svědky masivních institucionálních kolapsů a masivního selhávání centralizované nervové soustavy hierarchicky uspořádaných autoritářských organizací, které budou čelit rostoucí vzájemné závislosti a zrychlujícím se změnám.

Krizový syndrom tak již dnes nastoluje vážnou otázku - *jak se s těmi kolapsy vypořádat?* Bohužel, neznáme správné odpovědi. Známe však problémy, které je třeba řešit. Lze identifikovat potenciální postupy, kterými se budeme moci řídit. A právě tak lze identifikovat postupy, které, ať jakkoli populární, budou neúčinné, ne-li přímo škodlivé. Dnešní realita se liší od problémů, na které byla dosud zaměřená hlavní pozornost. Přesvědčivým důkazem této skutečnosti je hluboký pocit nereálnosti, který je tak charakteristický pro značnou část dnešní politiky i ekonomie.

JAK PŘEDCHÁZET BUDOUČÍM KRIZÍM?

Primárním krokem asi bude pochopení strukturálních změn současného světa. Lester Thurow⁴ ve své knize „The Future of Capitalism. How today's economic forces shape tomorrow's World“ tvrdí, že jsme svědky mnoha anomálií, které jsou v podstatě ekvivalentem ekonomických zemětřesení a výbuchů kosmických sopek. Jinak řečeno - jsou to projevy určitých mnohem hlubších a zásadnějších změn nosné konstrukce současného ekonomického světa. Zmíněné projevy se mohou v různých ekonomikách

⁴ Lester C. Thurow je celosvětově uznávaným odborníkem v oblasti ekonomiky a hospodářské politiky USA.

Jeho dílo *The Future of Capitalism: How today's economic forces will shape tomorrow's world.* William Morrow Press. USA. 1996, se stalo světovým bestsellerem.

velice výrazně lišit (viz rozdíly mezi USA, Evropou, Japonském, Indii, Čínou apod.). Thurrow poukazuje na **pět sil**, které nazval „**ekonomické desky**“⁵ jejichž pohyb, dnes mění ekonomickou tvářnost zemského povrchu. První deskou - deskou politickou je konec komunismu (konec 90. let minulého století – z područí komunismu se vysvobodila třetina lidstva). Druhou deskou - deskou technologickou tvoří skutečnost, že svět přechází od oborů založených na přírodních zdrojích k inteligentním oborům, které si lidé vytvářejí sami, což znamená zcela odlišné průmyslové prostředí. Třetí deskou autor nazval „deskou demografickou“ - světová populace roste, pohybuje se a stárne. Demografové předpovídají, že v roce 2025 budou ve všech významných průmyslově vyspělých demokratických zemích světa tvořit většinu oprávněných voličů lidé starší 65 let. To povede ke změnám v sociologii, psychologii, podnikání, státních rozpočtech, ve všem. V celých dějinách lidstva dosud v žádné společnosti nepřevládali staří lidé. Bude to poprvé a svět s tím nemá zkušeností. Současně s tím, bude to první společnost v dějinách lidstva, která bude mít skutečnou globální ekonomiku, v jejímž rámci bude možné kdekoli na zeměkouli vyrábět cokoli a prodávat to kdekoli jinde. (viz soc. politika ČR – strašení mladých, že budou muset živit starší generací - ale pozor- budou to voliči, a kdo této většině slíbí „lepší zajištění“ - budou ho volit!). Čtvrtá deska - je deska globální ekonomiky a světového trhu. Pátou, poslední deskou - deskou unipolárnosti světa - bude tvořit skutečnost, že poprvé za 200 let snad budeme žít ve světě, kde nebude nikoho, kdo by mohl zásadně diktovat pravidla hry, nikoho by se mohl prohlásit za nového *světového lídra*.

V geologii se kontinentální litosférické desky pohybují, protože plují na tekutém magmatu vnitřního zemského jádra. V ekonomii jsou desky poháněny mocnými proudy technologie a ideologie. Jsou to ale právě tyto dva proudy, které vytvářejí podhoubí pro společenské i ekonomické krize. *Technologie a ideologie se totiž ubírají různými směry.* Lze to dokumentovat na mnoha případech: (jeden z nich) - technologie mění lidské dovednosti a znalosti v jediné zdroje udržitelné konkurenční výhody. Z tohoto důvodu se zdá

logické připoutávat lidi pevně k firmě (organizaci), usilovat o to, abychom tyto lidské dovednosti přivedli do firmy (organizace), udrželi a rozvíjeli je. Současně však omezujeme velikost firmy. To je jeden směr. Ale ideologie se ubírá opačným směrem. Realitou dneška je, že žijeme v éře, v níž potřebujeme spoustu sociálních investic do věci jako je infrastruktura, výzkum a vývoj či vzdělání. Ideologie nám však velí, abychom z těchto věcí vynechali stát. A jsme v nějakém bodě, kterému biologové říkají „epocha narušené rovnováhy“, v níž se životní prostředí zrušením mění a dosud dominantní živočišný druh vymírá a je nahrazen jiným. Řečeno jinými slovy - známe síly, která budou rozhodovat o budoucnosti. Co však neznáme - je přesná podoba této budoucnosti. V současné době dost dobře nevíme, co bude fungovat. Nikdo totiž přesně neví, co funguje ve světě ovládaném inteligencí, na rozdíl od světa, který byl ovládán parním strojem. Nikdo přesně neví, co funguje ve světě s možností okamžité globální komunikace. Víme, že metody naší práce nemohou být v budoucnosti stejné jako dnes. Jaké však budou - to nikdo přesně neví.

Z této nejistoty plynou další hrozby. Svět v 21. století nebude zřejmě ohrožován žádným „ismem“, jako tomu bylo v minulosti. Tou největší hrozbou bude samotný rozklad společnosti. Zpočátku na okrajích, které však dříve či později pronikne až k jádru společnosti. Podíváme-li se na ekonomický rozklad - velké ekonomiky se rozpadají, vznikají menší až malé národní státy, ne všechny nově vzniklé ekonomiky budou „bohaté“. **Ekonomické a sociální drolení je krizový jev, který je již dnes pozorován na celém světě.**

Na složitou otázku - „*jak přecházet budoucím krizím?*“ - se nedá dát jednoznačná odpověď. Fungování světa není jednoduchá záležitost. Má své zákony. Lidstvo již od dávných dob poznalo, že přírodní zákony je třeba ctít. Současná doba - jakoby lidstvo nabádala ke vzpouře. Náš život se začal vymykat přírodním zákonům. Žádného konstruktéra by nenapadlo postavit letadlo, které by se přičilo zákonům aerodynamiky a mělo negativní vztlak. Dnešní moderní, vyspělá společnost však nedbá této zásady a „*provozuje ekonomicky systém, který odporuje základním zákonům přírodních systémů*“. (Senge, 1997)

V dnešní době není nic jisté. Žijeme ve světě, který mnohé generace považovaly za „svět řízený“. Podle názorů mnohých odborníků -

⁵ Autor si vzal na pomoc terminologii krizového managementu, podle níž jsou zemětřesení a výbuchy sopek vyvolávány pohybem obrovských kontinentálních desek - „litosférických desek“, plovoucích na roztaveném zemském jádru.

svět se ale stává převážně „neřízeným“. Staré metody řízení přestávají fungovat, staré zdroje autority ztrácejí vážnost. Kontrolní nástroje, které v minulosti instituce měly, se likvidují. Lidi, využívající vymoženosti informačních technologií mají dostatek informací, a osvobozují se od uctívání tradičních autorit a hodnot. Organizační struktury konce 20. století tak ztrácejí perspektivu. Ve světě, který nestojí na místě, ve světě 21. století - budou potřebné nové formy řízení. Úspěšný bude ten, kdo se naučí žít s chaosem a nejistotou, tato skutečnost ho nebude vyvádět z koncepce a nebude hledat jistotu tam, kde ji nenajde. Hledání nových forem řízení a nových organizačních struktur se tak stane fenoménem blízké budoucnosti.

Na budoucnost se opravdu nemůžeme dívat jako na pokračování minulosti. Naopak, na budoucnost se musíme dívat jako na řadu diskontinuit, které ale mají určitou zákonitost. Je třeba usilovat o to, aby budoucnost dostala smysl. V organizacích, ve společnosti, v osobním životě - je třeba budoucnost „organizovat“ a nikoli na ní jen reagovat.

Dalším potřebným krokem se ukazuje nutnost pochopit anatomii systémových krizí a naučit se zvládat tyto krize. V přírodě neexistují žádné „odpady“ - všechny hlavní i vedlejší produkty jednoho přírodního systému jsou vstupy nebo živnými látkami pro jiný přírodní systém. Lidstvo však provozuje ekonomický systém, produkující skutečné odpady - viditelné i neviditelné vedlejší produkty průmyslových procesů, které nemají žádné použití - jen se „hromadí“. V přírodě neexistuje jiný živočišný druh, kromě člověka, který by tak systematicky hubil jiné druhy. V důsledku procesu vyvolaného urychlujícím se globálním průmyslovým růstem ničíme biologickou různorodost, ničíme různorodost kulturní i genetickou. Ničíme celé sociální systémy. Stále větší zneklidnění vyvolává rozklad rodinné a společenské struktury, pokračující centralizace bohatství a moci a s ním spojený nárůst počtu lidí, jímž jsou upírána jejich občanská i lidská práva. To všechno vypovídá o nové realitě světa. Je to již dosti jasný syndrom toho, že lidstvo, jako živočišný druh začíná čelit zcela nové kategorii problémů (hrozeb), na které doposud není připraveno. Jsou to „systémové krize“, které nemají žádné jednoduché, lokální příčiny. Nikoho za tyto problémy nelze brát k odpovědnosti. „Globální trest“ mezi nástroji existující jurisdikce není. Tyto „krize“ jsou vedlejšími produkty způsobu, jakým funguje celý systém průmyslového pokroku, zejména v té fázi, kdy se tento

systém nadále rozrůstá v globálním měřítku. Každé racionální zhodnocení by mělo velet „zpomalit tempo“. A zde je hlavní kámen úrazu - „kdo“ by měl zpomalit, „kdo“ by měl přibrzdit. Převládající názor z vyspělých zemí se nese v tónu - „přece je nemorální chtít po vyspělém světě, aby se vzdal svého pohodlí, svého bohatství, dalších očekávání.“ Na druhé straně - je „morální“ požadovat po rozvojovém světě, aby přibrzdil, vzdal se požadavků na „normální“ život? Vzniklý hluboký rozpor můžeme ilustrovat příkladem, který uvádí, že množství potravin, které evropský městský obyvatel vyhodí do odpadků, obsahuje v průměru tolik kalorií, kolik jeden Afričan (žijící v krizových oblastech tohoto kontinentu) potřebuje na 24 hodin, aby neumřel hladu.⁶ Ukazuje se, že přibrzdit nelze. Lidstvo se dostalo do stádia, kdy na mikroúrovni už není doslova schopno kontrolovat své počínání. A to je už evidentní syndrom hluboké krize.

Bude tedy nutno nastartovat proces „odvykání od minulosti“ Avšak dříve, než přikročíme k organizování budoucnosti - budeme si muset „odvyknout od minulosti“. Lidé, rodiny, ale i podnikohospodářská sféra vyspělých států, si budou muset odvyknout od značné části své minulosti, zapomenout na dřívější standardy, dřívější vymoženosti. **Současná hospodářská krize potvrzuje, že budoucnost nebude extrapolací minulosti.** Cestou k cíli - podobně jako kosmická raketa - se bude muset odhodit všechno, co se stává přítěží. Budeme-li chtít vymanit se z gravitačního pole minulosti, budeme muset být ochotní zpochybnit své vlastní ortodoxní pravdy, regenerovat své stěžejní strategie a přehodnotit své nejzákladnější předpoklady týkající se vlastního konkurenčního nasazení. **Než se však člověk či organizace k takovému kroku odhodlá - musí ve většině případů projít krizí.** Musí dospět k poznání, že budoucí úspěch závisí od zvládnutí této krize. Některé podniky dnes dokonce „krize“ uměle vyvolají, aby tento pocit uvnitř organizace navodily. Tak například firma Boeing pro své zaměstnance nechala natočit video, které se promítalo v podniku jako zpravodajská relace a pojednávalo o tragickém zániku společnosti. Jeho účelem bylo pomoci zaměstnancům pochopit nutnost chystaných změn a potřebu heroických činů. Podobně firma Motorola zpracovala osvětový program nazvaný „Postavte se k problému čelem“, který zaměstnance konfrontoval se signály včasného varování oznamující blížící se katastrofu, seznámil je s problémy, které Motorolu, v případě, že krize nebude

⁶ <http://www.eurekalert.org/pub-releases>

odvrácena, čekají. Není snadné odvyknout minulosti ani na ni zapomenout, je to však nezbytné, i když za tím účelem budeme muset čelit skutečným či imaginárním krizím. (Thurrow, 1996). Abychom mohli vytvářet budoucnost, není nutno, samozřejmě, se zříci veškeré minulosti. Je třeba postupovat selektivně. V zásadě platí pravidlo, že *recepty na úspěch z minulosti již nemusí být recepty na úspěch v budoucnosti*. Pro nastávající dobu - včerejší konkurenční výhody (jakost, cena, dostupnost, univerzálnost apod.) již zítra nemusí nic znamenat.

Paralelně s procesem odvykání od minulosti bude muset nastoupit „**přesun do budoucnosti**“. Nečekejme však, že tento přesun bude lehký, jednoduchý. „Nejnáročnějším úkolem na této cestě nebude zpravidla její předvídání - tj. předpovídání toho, která z potenciálních variant budoucího světa bude ve skutečnosti tou pravou. **Nejnáročnějším úkolem bude - mít vizi, představu o tom jak takovou věrohodnou budoucnost lze vytvořit.** (Hamel, Prahalad, 1995) Podle názorů světových kapacit v oboru management (např. Petra Druckera, Rowana Gibsona, Charlese Handyho, Michaela Portera, ale i dalších), chybou manažerského myšlení konce 20. století bylo, že se příliš zaměřovalo na prognózování a na snahu o identifikaci nějaké konkrétní budoucnosti, místo toho, aby se zaměřilo na pochopení „diskontinuit vývoje“, tj. faktorů, které stimulují změny nebo které lze potenciálně ovládnout a ke stimulování změn je využít. A právě na základě tohoto pochopení je pak potřeba představit si (vykonstruovat) obraz jedinečných příležitostí, které bude potřeba vytvořit. **Úkolem budoucnosti není hazard, úkolem budoucnosti je docílit u lidí větších ambicí a naučit je – jak tyto ambice zbavit rizika.**

Budeme tedy muset usilovat o nalezení nejméně riskantního způsobu co možná nejrychlejšího nashromáždění zasvěcených názorů na to, kde se bude nacházet centrum budoucího dění, těžiště událostí. Jinak řečeno - usilovat o praktickou realizaci principu „maximalizace poměru mezi informacemi a investicemi“ - který hovoří o tom, že uspěje ten, kdo se o den dříve než ostatní doví potřebné informace o budoucím stavu světa a na získání těchto informací vynaloží o jednu korunu (euro) míň, než ti ostatní.

Za této situace graduje význam zvládnutí a správné implementace teorie krizového managementu. Silným argumentem pro toto tvrzení je dosavadní průběh současné světové

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

Krize potvrdila prognózu o hegemonii tří hybných sil současnosti, a současně velmi tvrdě nastolila otázku - *jak se s těmito jevy vypořádat?*

Problém ale není jednoduchý. Ještě nikdy od doby průmyslové revoluce nebylo třeba, aby se manažeři v umění podnikatelského vedení museli velmi rychle naučit (nebo také odnaučit) tolika různým věcem. A jen málokdy se jim v tomto směru nabízelo tolik různorodých a protikladných rad. A nejen to. Proces manažerské práce je narušován celou řadou tradičních i nových hrozeb a krizových jevů, které podstatným způsobem determinují pracovní prostředí manažerů. Tradiční bezpečnostní hrozba již nepřichází od jiné komunity, největší hrozby dnes už nepředstavují vojenské hrozby, ale různé modifikace asymetrických a neočekávaných (těžko nebo vůbec nepředvídatelných) krizí.

Došlo ke změně bezpečnostní situace ve světě:

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

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

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

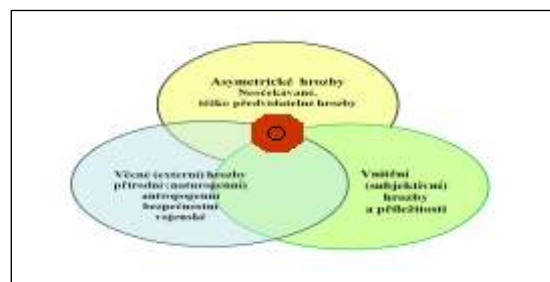
- Dnes se už nebojuje o území, bojuje se o bohatství a blahobyt. Boj muže proti muži vystřídal boj měny proti měně, výrobku proti výrobku. Bohaté státy dnes již nemusí „vojensky“ obsazovat území jiných slabších států. Mnohem elegantněji si ho podmaní pomocí hospodářského vlivu.
- Nezávislost (zejména malých středních států) dnes může být ohrožena, pokud „cizí velmoc“ přeruší s nimi obchodní vztahy, zablokuje dodávky důležitých surovin a náhradních součástek, pokud podpoří pronikání kriminálních organizací, anebo zhatí jejich přístup k důležitým mezinárodním organizacím.
- Ničivější než kdysi prohraná bitva může být odklonění (přerušení) dopravních tras (dálnic, ropovodů, plynovodů, v nedaleké době i kontinentálních vodovodů) zboží nebo surovin, které způsobí úbytek zákazníků a pracovních příležitostí, ztrátu postavení (důležitosti) takového státu. Dodavatel energie nemusí ani zvyšovat cenu. Stačí snížit množství, změnit transportní trasu nebo dodávat na jiné trhy.
- V době studené války se ekonomické zájmy podřizovaly zájmům vojenským – dnes vládne profit. Hrozbu „horké“ války vystřídal strach z hospodářských rozbrojů.
- Až konečně pochopíme, že dnes lze ztratit nezávislost, aniž by nám do oken mířil cizí tank či dělo, pak pochopíme také, že obrana proti hospodářským agresím je v současnosti důležitější než vojenská obrana území. (Thurrow, L. C. 1996)

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

Kromě tradičních hrozeb – věcných (přírodních, antropogenních, bezpečnostních, vojenských) a vnitřních (podnikatelských) hrozeb, do hry vstoupily nové druhy hrozeb – hrozby těžko předvídatelné, neočekávané –

hrozby asymetrické (globalizační, destabilizační, proliferační).⁷ Viz. obrázek 1.

V minulosti jsme si mohli dovolit luxus zabývat se pouze hrozbami, které se nás bezprostředně dotýkaly. Nebylo například zvykem, aby se při provádění SWOT analýzy organizace pracovalo s jiným druhem hrozeb, než s hrozbami (riziky) podnikatelskými. Dnešní situace ukazuje, že každá organizace, každý podnikatel bude muset brát do úvahy celé spektrum hrozeb, které nás ohrožují. (Antušák, 2009).



Obrázek č. 1: Současné krizové okolí organizace. Zdroj: autor

Nejhorší je, že vůči těmto jevům moderní společnost vyvolává dojem bezradnosti. Proč tomu tak je? Zjednodušeně řečeno proto, že

⁷ Za **asymetrické bezpečnostní hrozby** se považuje použití takových způsobů a prostředků ze strany protivníka (soupeře, konkurence), kterým nemůžeme stejným způsobem čelit.

Globalizační hrozby představují nejrozsáhlejší spektrum bezpečnostních rizik, zahrnující organizovaný zločin, nezákonné obchody a toky financí, transfery osob, ohrožení státní infrastruktury, narušení informačních a komunikačních systémů, rozsáhlé živelní pohromy, průmyslové, vojensko-technické a ekologické havárie, epidemie a pandemie, základní životní, surovinové a přepravní kolapsy. Rizika mají nevojenský charakter s těžko definovatelnou aktuálností a možností aktivace během několika hodin až dnů, s obtížně předvídatelným rozsahem s možností přeměny v ohrožení dosud neznámého rozsahu a charakteru.

Destabilizační hrozby vyplývají z etnických, náboženských, kulturních a ekonomických rozporů mezi státními či nestátními subjekty. Přerůstají hranice států, obvykle přecházejí v lokální ozbrojené konflikty, v některých případech i bez použití pravidelných ozbrojených sil. Jsou zpravidla doprovázeny terorismem, masovou a ilegální migrací. Mají vojenský i nevojenský charakter, nebo mohou přerůst v přímé ohrožení s velmi různorodým a obtížně předvídatelným rozsahem a vojensko-technickým charakterem, včetně možnosti použití zbraní hromadného ničení (ZHN).

Proliferační hrozby se projevují snahou státních i nestátních subjektů z tzv. problémových zemí získat a zneužít zbraně hromadného ničení a prostředky jejich dopravy na cíl. Zahrnují i nezákonné šíření dalších moderních technologií dvojího použití i mimo sféru vojenského využití.

společnosti s vysokým stupněm blahobytu vykazují malou ochotu řešit „bezpečnost“ na úkor snižování dosažených životních standardů, na úkor uskomňování se, dělají jako by se jich netýkalo. Tímto svým postojem ale ohrožují samy sebe. Hrozba spočívá v tom, že potencionální protivníci či konkurenti se spoléhají na jejich tolerantnost či nerozhodnost, a jednají stále agresivněji. Pokud se nepřijmou včasné a účinné opatření, v důsledku eroze bezpečnosti by se pak moderní svět mohl změnit v bezprávní prostor a hledání bezpečnosti - v nekonečný proces.

Snaha o dosažení bezpečnosti přitom není nic jiného než pokus kontrolovat (domestifikovat) budoucnost. A konkrétní opatření v přítomnosti nemohou plně eliminovat budoucí hrozby, jsou však zároveň jediným nástrojem vytváření budoucnosti. Vzniká tak určitý začarovaný kruh, který vede k tomu, že mnozí boj o budoucnost vzdávají bez pochopení, že snaha o dosažení totální bezpečnosti je utopie, ale snaha o dosažení kontrolované, realistické a efektivní optimalizace kalkulovaných rizik – je věc reálná.

Dilema je taky v tom, že nové podmínky vyžadují nové přístupy. A nové přístupy se ale nedají vygenerovat na starém podkladě. Východiskem je **akceptovat legitimní požadavek na změnu kompetenci manažerů**. Doplnit dnes uznávanou úroveň gramotnosti manažerů o nový prvek „**krizové gramotnosti**“ (**Crisis Literacy of Managers**). Struktura „nových“ kompetenčních vrstev manažera 21. století je uvedena na obrázku 2.



Obrázek č. 2: Kompetenční vrstvy manažera 21. století. Zdroj: autor

Je na rozhodnutí každé organizace - akceptuje-li tento požadavek či nikoliv. Ti, co zvolí první možnost, budou mít větší šanci, že v onom turbulentním světě přežijí a budou prosperovat. Objevujících se příležitosti i hrozcících krizí si všimnou včas, takže ještě stihnou přijmout potřebná opatření. Naopak ti, kdo to budou odkládat v domnění, že

budoucnost bude pokračováním minulosti, velice brzy zjistí, že je změny předbílají.

Jak se tedy připravovat na budoucí krize?

Na tuto složitou otázku se nedá dát jednoduchá odpověď. Fungování světa není jednoduchá záležitost. Má své zákony. Lidstvo již od dávných dob poznalo, že přírodní zákony je třeba ctít. Současná doba – jakoby lidstvo nabádala ke vzpouře. Náš život se začal vymykat přírodním zákonům. Žádného konstruktéra by nenapadlo postavit letadlo, které by se přičilo zákonům aerodynamiky a mělo negativní vztlak. Dnešní moderní, vyspělá společnost však nedbá této zásady a „provozuje ekonomicky systém, který odporuje základním zákonům přírodních systémů“ (Senge, 1997)

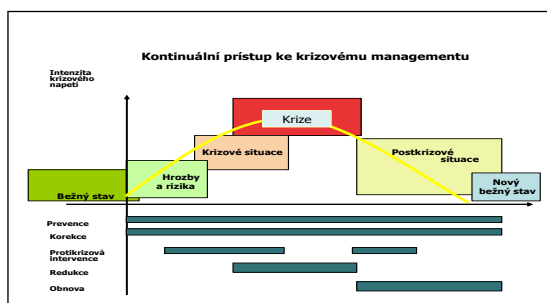
V dnešní době není nic jisté. Žijeme ve světě, který mnohé generace považovaly za „svět řízený“. Podle názorů mnohých odborníků - svět se ale stává převážně „neřízeným“. Staré metody řízení přestávají fungovat, staré zdroje autority ztrácejí vážnost. Kontrolní nástroje, které v minulosti instituce měly, se likvidují. Lidi, využívající vymoženosti informačních technologií mají dostatek informací, a osvobozují se od tradičních autorit (vedení) ve svých organizacích. Doba požaduje méně manažeringu a více mentoringu, kaučingu. Jenže pozor, je tu rozpor – krize se nedají zvládat benevolentním řízením, proces zvládání krizí vyžaduje pevný, autoritativní manažering. Organizační struktury konce 20. století tak ztrácejí perspektivu. Ve světě, který nestojí na místě, ve světě 21. století - budou potřebné najít nové formy řízení. Úspěšný bude ten, kdo se naučí žít s chaosem a nejistotou, tato skutečnost ho nebude vyvádět z koncepce a nebude hledat jistotu tam, kde ji nenajde.

Na budoucnost se opravdu nemůžeme dívat jako na pokračování minulosti. Naopak, na budoucnost se musíme dívat jako na řadu diskontinuit, které ale mají určitou zákonitost. Je třeba usilovat o to, aby budoucnost dostala smysl. V organizacích, ve společnosti, v osobním životě - je třeba budoucnost „organizovat“ a nikoli na ní jen reagovat. Budoucnost je třeba dostat pod kontrolu. Otázkou zůstává – jak?

Univerzální rada zřejmě neexistuje. Existuje však celá řada metod, nástrojů a doporučení jak postupovat, abychom na maximální míru eliminovali dopady strukturálních změn současného světa, poznali anatomii současných krizí a naučili se je zvládat. Jedním z východisek je změnit pojetí

krizového managementu. Zkušenosti z minulých krizí, ale i poznatky z průběhu současné krize jasně ukazují, že bude **nutné docílit kontinuálního způsobu realizace opatření krizového managementu** (risk managementu i vlastního procesu řízení krizí).

Krizový management není „páka na volant“, kterou by se dalo nasadit, až když se organizace octne v krizi. Kampaňovitost krizového managementu, spolu se zjevným podceněním risk managementu, jsou bezesporu jedněmi z mnoha příčin současné světové ekonomické krize.



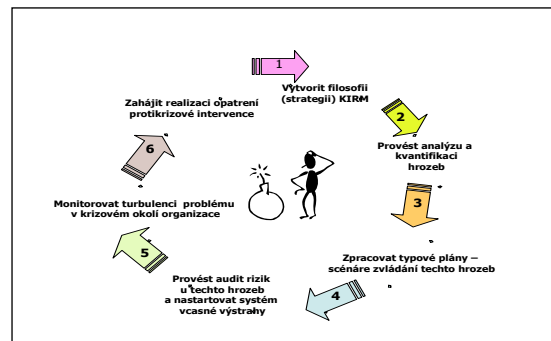
Obrázek č. 3: Kontinuální přístup ke krizovému managementu. Zdroj: autor

Krizový management se musí provádět kontinuálně a za krizovou připravenost a krizovou odolnost organizace musí nést odpovědnost management organizace.

Změnit styl řízení rizik a docílit kontinuálního propojení všech opatření risk managementu - bude vyžadovat přizpůsobení soudobým požadavkům. Nový přístup, na rozdíl od konce minulého století, kdy přístup k risk managementu byl spíše fragmentovaný (označovaný také jako "silo-přístup") a postrádal celospolečenskou (celofiremní) koordinaci a komunikaci mezi jednotlivými složkami, vyžaduje konzistentní přístup k hrozbám a z nich plynoucím rizikům (**tzv. komplexní integrovaný risk management – KIRM**, Continuity Integrated Risk Management - CIRM). a musí umožňovat manažerům využít možnosti včasného varování, a tím i možnost včasné reakce na expandující hrozby, včetně možnosti využití vhodných a dostupných sil a prostředků na provádění opatření protikrizové intervence. (Neil. A. Doherty. 2005). Metodologie takto chápaného risk managementu je založena na šesti vzájemně propojených krocích (viz. obrázek 4).

Organizace, které takto chápou povahu rizik a umí je „řídit efektivním způsobem“, se mohou nejen vyhnout nepředvídaným krizím a

katastrofám, ale mohou pracovat s užšími odchylkami a menšími nahodilostmi, mohou uvolňovat zdroje pro další rozvoj a mohou se chopit příležitostí výhodných investic, které by mohly být jinak odmítnuty jako příliš riskantní.



Obrázek č. 4: Metodologie komplexního integrovaného systému řízení rizik. Zdroj: autor

ZÁVĚR

Poučení z historie minulých krizí (a je jedno jestli se jednalo o krize přírodního, antropogenního, sociálního, společenského nebo ekonomického charakteru) ukazuje, že je lepší, efektivnější i levnější dělat opatření, aby ke krizím nedocházelo, než je řešit, když už v tom „lítáme“

Už před dávnými časy napsal Niccolo Machiavelli, že předvídavost poskytuje značné výhody. (Ashley, W. L., Morrison, J. L. 1995). Co Machiavelli však nesdělil, je způsob jak organizace mají rozvíjet „předpovídací“ dovednosti za účelem získání strategické výhody. Dnes už ale víme, že být předvídavý a získat strategickou výhodu znamená mít sofistikované informace, progresivní technologie, nové modely rozhodování a praktické dovednosti manažerů. Komplexně pak tyto nástroje umožňují organizacím i jednotlivcům profitovat z nových příležitostí, „přetavovat“ objevující se hrozby v příležitosti.

Selhání předpovědí však může mít ničivé důsledky. Když pomínu současnou ekonomickou světovou krizi (ještě je moc brzy dělat závěry), máme dostatek příkladů z nedávné minulosti, kdy selhání v předvídání mělo za následek problémy takových korporací jako je IBM, GM, Sears a CBS, ale i dalších. Tak například během osmdesátých let dvacátého století IBM ignorovala signály o tom, že se počítačový průmysl mění a stále se zaměřovala na výrobu sálových počítačů. GM selhal ve sledování signálů na konci šedesátých let ukazujících na potenciální

energetickou krizi nebo signálů ukazujících rostoucí atraktivitu malých vozů s úspornou spotřebou japonské výroby. Především na západním pobřeží byly signály ignorovány dokud trh pro General Motors nesklouzl téměř na 30% v USA. Sears pokračoval v podvodu s merchandisingem svých značek a masivními obchodními domy a katalogovým objednávkovým systémem do té doby, dokud zákazníci nezačali požadovat merchandising jména značky, větší kvalitu produktu a služeb. (Hiles, A. 2002)

Jestliže připouštíme, že „změna“ se stává podstatou dnešního podnikatelského prostředí, pak „opomenutí předvídat“ – je poukaz k zániku. Bez předvídaní nemůže žádná organizace objektivně sestavit seznam budoucích hrozeb (a z nich plynoucích rizik) –

tzv. *agendu budoucností (future agenda)*, nemůže správně stanovit filosofii řízení rizik, tj. stanovit přiměřený a prokalkulovaný „*risk appetite*“, nemůže udělat objektivní audit rizik, nastavit systém včasného varování. Bez předvídaní se nedá sestavit scénář budoucího vývoje. Umění předvídat vede k přežití a budoucí prosperitě. Organizace schopné předvídat změny budou mít úspěch. Ty nebudou mít kocovinu až krize skončí.

Jsem hluboce přesvědčen o tom, že současnou krizi má na svědomí právě „opomenutí“ předvídat, podcenění risk managementu a neschopnost včasnou implementaci dostupných nástrojů a prostředků – dostat krizi rychle pod kontrolu a převrátit ji v příležitost.

LITERATURA:

- [1] ANTUŠÁK, E.: Krizový management. Hrozby, krize, příležitosti. 1.vydání Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009, ISBN 978-80-7357-488-8
- [2] ASCHLEY, W. C., MORRISON, J.: Anticipatory Management Tools for the 21st Century. Futures Research Quarterly, Summer 2006
- [3] BARTON, L.: Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. South-Western Publishing Co. Cincinnati, OH. 1993.
- [4] HAMEL, G., PRAHALAD, C. K.: Competing for the Future. Harvard Business School Press, 1995
- [5] HARRALD, J. R.: A Strategic Framework for Corporate Crisis Management. The International Emergency Management Conference 1998 (TIEMS '98) Proceedings. Washington, DC. 1998.
- [6] HILES, A.: Enterprise Risk Assessment and Business Impact Analysis: Best Practices. Rothstein Associates Inc. Brookfield, CT. 2002
- [7] KOTTER, J.P.: Leading Change. Harvard Business School Press, USA 1996
- [8] NEIL. A. DOHERTY: Integrated Risk Management: Techniques and Strategies for Managing Corporate Risk . Hardcover, NY
- [9] SENGE, M. P.: Rethinking the Future. Nicholas Brealey Publishing Ltd., London 1997
- [10] THUROW, L.: The Future of Capitalism. How today's economic forces shape tomorrow's world. William Morrow, USA, 1996
- [11] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. 3. vydání. Management Press, Praha 1999, ISBN – 80-85943-94-8.

Internetové zdroje: <http://www.eurekalert.org/pub-releases> Stránka kontaktována dne 10.2.2010.