Manažerská komunikace při krizovém řízení

MODUL_4
Leadership a komunikace manažera pod tlakem

PhDr. Jan Paďourek, Ph.D.
CEVRO Univerzita



Témata modulu

- Role lídra v krizi;
- rozhodování při neúplných informacích;
- důvěryhodnost a konzistence;
- emoční stabilita;
- vedení týmu;
- časté chyby manažera.

Cíle přednášky

Rozvíjet schopnost vedoucího pracovníka komunikovat v podmínkách stresu, nejistoty a odpovědnosti.

Podstata leadershipu v krizi

- **Rozhodnost bez úplných dat**
- **Přijetí odpovědnosti**
- **Strategický klid**
- **Jednotný hlas (One Voice)**

Klíčové principy komunikace pod tlakem

- **Absolutní transparentnost**
- **Rychlost a předstih**
- **Srozumitelnost**
- **Empatie a autenticita**
- **Fakta namísto optimismu**

Strategické fáze krizové komunikace

- **Předkrizová fáze**
- **Akutní fáze**
- **Stabilizační fáze**
- **Pokrizová fáze**

Hlavní úskalí a chyby

- **Informační vakuum**
- **Reaktivní přístup**
- **Rozporuplná sdělení**
- **Podcenění emocí**

ROLE LÍDRA V KRIZOVÉ KOMUNIKACI

- **Nositel jistoty a klidu**
- **Jediný zdroj pravdy**
- **Tvůrce smyslu**
- **Propojovatel informací**

Fáze komunikace manažera / lídra

1. Okamžitá reakce (<u>první hodiny</u>)

- **Rychlost rozhoduje**
- **Přiznání reality**
- **Informační vakuum**
- **První sdělení**

2. Průběžné řízení (<u>dny až týdny</u>)

- **Pravidelný rytmus**
- **Transparentnost**
- **Dvoustranná komunikace**

Fáze komunikace manažera / lídra 2

3. Obnova a reflexe (<u>po krizi</u>)

- **Zhodnocení**
- **Poděkování**
- **Ponaučení**

<u>Zásady komunikace pro lídry</u>

- **Mluvte lidsky**
- **Ukažte empatii**
- **Buďte vidět**
- **Konzistence**

Časté chyby, kterých je nutné se vyvarovat

- **Mlžení a lhaní**
- **Falešný optimismus**
- **Hledání viníků**

Rozhodování při neúplných informacích

- Rozhodování při neúplných informacích je **nejtěžší disciplínou krizového řízení státu**, protože krizoví manažeři (vláda, krizové štáby) musí jednat okamžitě pod obrovským časovým tlakem, aniž by znali všechny proměnné.
- Klíčovou roli zde hraje **manažerská komunikace**, která musí být transparentní, srozumitelná, konzistentní.

Příklad úspěšného zvládnutí

Evakuace při povodních v Praze (Srpnem 2002)

- **Kontext:** Hydrologické předpovědi se měnily každou hodinu. Nikdo nedokázal s jistotou říci, kam až voda stoupne a zda protipovodňové zábrany (které tehdy zažívaly ostrou premiéru) tlak vydrží.
- **Rozhodnutí:** Tehdejší pražský primátor Igor Němec a krizový štáb museli bleskově rozhodnout o evakuaci desítek tisíc obyvatel Karlína, Holešovic a dalších čtvrtí bez stoprocentní jistoty, zda voda čtvrti skutečně zaplaví.
- **Manažerská komunikace:** Informace byly lidem předávány srozumitelně přes tehdy dostupné kanály (místní rozhlas, integrovaný záchranný systém). Komunikace byla rázné povahy, což donutilo občany brát situaci vážně.
- **Výsledek:** Karlín byl totálně zatopen, ale díky včasnému rozhodnutí na základě neúplných modelů nedošlo k masovým ztrátám na lidských životech.

Příklad selhání

Reakce Sovětského svazu na havárii v Černobylu (duben 1986)

- **Kontext:** Po výbuchu jaderného reaktoru nemělo nejvyšší vedení státu v Moskvě zpočátku přesné informace o rozsahu katastrofy (místní aparát se snažil rozsah škod zlehčovat).
- **Rozhodnutí:** Místo okamžité evakuace a varování obyvatelstva se vedení státu rozhodlo čekat na další potvrzená hlášení a prioritou se stalo utajení incidentu před světem i vlastními občany.
- **Manažerská komunikace:** Zde došlo k naprostému selhání. Informace byly záměrně blokovány, v blízkém městě Pripjať se lidé dál volně pohybovali a v Kyjevě byl o několik dní později uspořádán masový prvomájový průvod, přestože úroveň radiace byla kritická.
- **Výsledek:** Rozhodnutí odložit kroky kvůli politickému strachu a nedostatku (či spíše ignorování) informací vystavilo statisíce lidí akutnímu zdravotnímu riziku a nevratně poškodilo důvěru v sovětský režim.

Důvěryhodnost a konzistence

Proč jsou důvěryhodnost a konzistence klíčové

- **Udržení společenského řádu**
- **Zajištění shody**
- **Snížení informačního šumu**

Předvídatelnost prostředí:

1. **Říkejte pravdu, i když je nepříjemná**
2. **Oddělte politiku od odbornosti**
3. **Přiznejte chyby a limity poznání.**
4. **Buďte empatičtí a autentičtí**

Emoční stabilita

Jak se emoční stabilita získává (dlouhodobá příprava)

- **Krizový výcvik a simulace.**
- **Sebeuvědomění**
- **Metodika rozhodování**
- **Osobní psychická odolnost (Resilience)**

Jak se emoční stabilita udržuje (v průběhu krize)

- **Omezení spánkové deprivace**
- **Filtrování informačního přetížení**
- **Tým jako emoční štít**
- **Mikro-pauzy a dechové techniky**
- **Rituály a struktura dne**

Hlavní chyby manažera

1. **Mikromanagement a snaha kontrolovat vše**

2. **Informační vakuum (nedostatečná komunikace)**

3. **Rozhodovací paralýza (analytická paralýza)**

4. **Ignorování lidského faktoru a emocí týmu.**

5. **Heroický syndrom (přepínání vlastních sil)**

Jak nastavit krizové vedení týmu krok za krokem

[Krize začíná]

|

▼

[1. Aktivace krizového štábu] —► Určení jasných rolí a pravomocí

|

▼

[2. Zavedení komunikačního rytmu] —► Krátké ranní/večerní briefingy ve stejný čas

|

▼

[3. Stanovení priorit] —► Omezení cílů na maximálně 3 klíčové pro daný den

|

▼

[4. Zpětná vazba a korekce] —► Rychlé vyhodnocení chyb bez hledání viníků

Klíčové zásady úspěšného vedení týmu – 4 pilíře

1. **Komunikace a transparentnost**
   - Jasná vize a cíle
   - Otevřenost a upřímnost
   - Konstruktivní zpětná vazba
   - Aktivní naslouchání
2. **Důvěra a delegování**
   - Konec mikromanagementu
   - Právo na chybu
   - Podpora autonomie.
3. **Rozvoj lidí a motivace**
   - Individuální přístup
   - Odstraňování překážek
4. **Osobní příklad a integrita**
   - Jděte příkladem
   - Přijetí odpovědnosti
   - Emoční sebeovládání

Doporučená literatura

- ISO 22361:2022.
- Coombs: Ongoing Crisis Communication.
- Vybrané kapitoly z Handbook of Crisis Communication.



Děkuji vám za pozornost

DOTAZY??

TEST

1. Co je podstatou „Strategického klidu“ manažera během krizové situace?

A) Odložení rozhodnutí na klidnější období.
B) Emoční stabilita lídra, která brání šíření paniky.
C) Úplné zastavení veškeré komunikace s okolím.

2. Jak by měl lídr v krizové situaci přistupovat k rozhodování?

A) Čekat na stoprocentně kompletní data bez ohledu na čas.
B) Rozhodovat se rychle i na základě neúplných informací.
C) Přenechat veškerou odpovědnost na podřízených pracovnících.

3. Proč je při komunikaci pod tlakem důležitá rychlost a předstih?

A) Rychlá komunikace výrazně snižuje finanční náklady.

B) Oficiální místa musí zaplnit prostor dříve než dezinformace.
C) Je to nutné pouze kvůli dodržení interních směrnic.

TEST 2

4. Co je hlavním cílem akutní fáze krizové komunikace?

A) Příprava scénářů a dlouhodobé školení mluvčích.
B) Vyhodnocení chyb a poděkování zapojeným složkám.
C) Okamžité varování obyvatelstva a jasné pokyny k chování.

5. Jaké hlavní riziko přináší takzvané „informační vakuum“?

A) Mlčení autorit vyvolává strach a dává prostor spekulacím.
B) Způsobuje přehlcení lidí zbytečnými informacemi.
C) Vede k příliš rychlému poklesu zájmu o daný problém.

6. Co znamená, když lídr funguje jako „Jediný zdroj pravdy“ (Single Source of Truth)?

A) Vystupuje jako hlavní mluvčí, sjednocuje informace a mírní paniku.
B) Zakazuje všem ostatním lidem v týmu projevovat vlastní názor.
C) Má vždy absolutní pravdu, i když udělá manažerskou chybu.