

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ MASARYKOVI UNIVERZITY V BRNĚ  
KATEDRA POLITOLOGIE

# FÁZE ŘÍZENÍ ZA KRIZOVÉ SITUACE

Procházka J.

# MOTTO

*Když polovinu politického života strávíte řešením jednotvárných problémů, jako je životní prostředí, je vzrušující mít pak v rukou skutečnou krizi.“*

Margaret Thatcher

britská státnice a předsedkyně vlády  
Spojeného království 1925 - 2013

Zdroj: [https://citaty.net/temata/krize/Albert Einstein](https://citaty.net/temata/krize/Albert-Einstein)



**KRIZOVÉ ŘÍZENÍ OBJEVUJE V LIDECH JEJICH LIMITY**

# CÍLE

1. OBJASNIT VÝVOJOVÝ CYKLUS KRIZE
2. VYMEZIT KRIZOVÉ ŘÍZENÍ JAKO ROZHODOVACÍ PROCES
3. OBJASNIT FÁZE ŘÍZENÍ ZA KRIZOVÉ SITUACE
4. OBJASNIT ZÁSADY ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA
5. ZPĚTNÁ VAZBA NA SEMINÁRNÍ PRÁCE

# LITERATURA

- Mareš, M. – Rektořík, J. – Šelešovský J. a kol. (2013): *Krizový management: případové studie*. Praha: Ekopress. 237 s.
- Coppola, D. P. (2011): *Introduction to International Disaster Management*. Boston: Butterworth-Heinemann, s.1-205, 641-658 (tj. kapitoly *Management of Disasters, Hazards, Risk and Vulnerability, Special Considerations*).
- Antušák E., Vilášek J. Základy teorie krizového managementu

# REFLEXE PŘEDCHÁZEJÍCÍ PŘEDNÁŠKY

1. *Jaké plány jsou vypracovávány pro zajištění bezpečnosti ČR proti nevojenským hrozbám?*
2. *Jaký je rozdíl mezi krizovým a havarijním plánováním?*
3. *Kdo nese odpovědnost za zpracování těchto plánů?*
4. *Podle jakých zásad jsou tyto plány tvořeny?*
5. *Podle jakých zásad je určována kritická infrastruktura a jak je řešena její ochrana?*

# ÚVOD

# FÁZE ŘÍZENÍ ZA KRIZOVÉ SITUACE

- ŘÍZENÍ RIZIK
  - ANALÝZA RIZIK
  - MINIMALIZACE VZNIKU KRIZE
  - PLÁNOVÁNÍ A VYTVÁŘENÍ OPATŘENÍ PRO ŘEŠENÍ KRIZÍ  
(RESILIENCE, PŘIPRAVENOST, POHOTOVOST, UDRŽITELNOST)
- ŘÍZENÍ KRIZÍ
  - NASAZENÍ SIL A PROSTŘEDKŮ
  - MINIMALIZACE ŠKOD A DOBY TRVÁNÍ KRIZE
  - ODSTRANĚNÍ ŠKOD
  - OBNOVA A NÁVRAT DO BĚŽNÉHO STAVU

FUNKCE KM

MITIGACE  
(MITIGATION)

PŘÍPRAVA  
(PREPARATION)

REAKCE  
(RESPONSE)

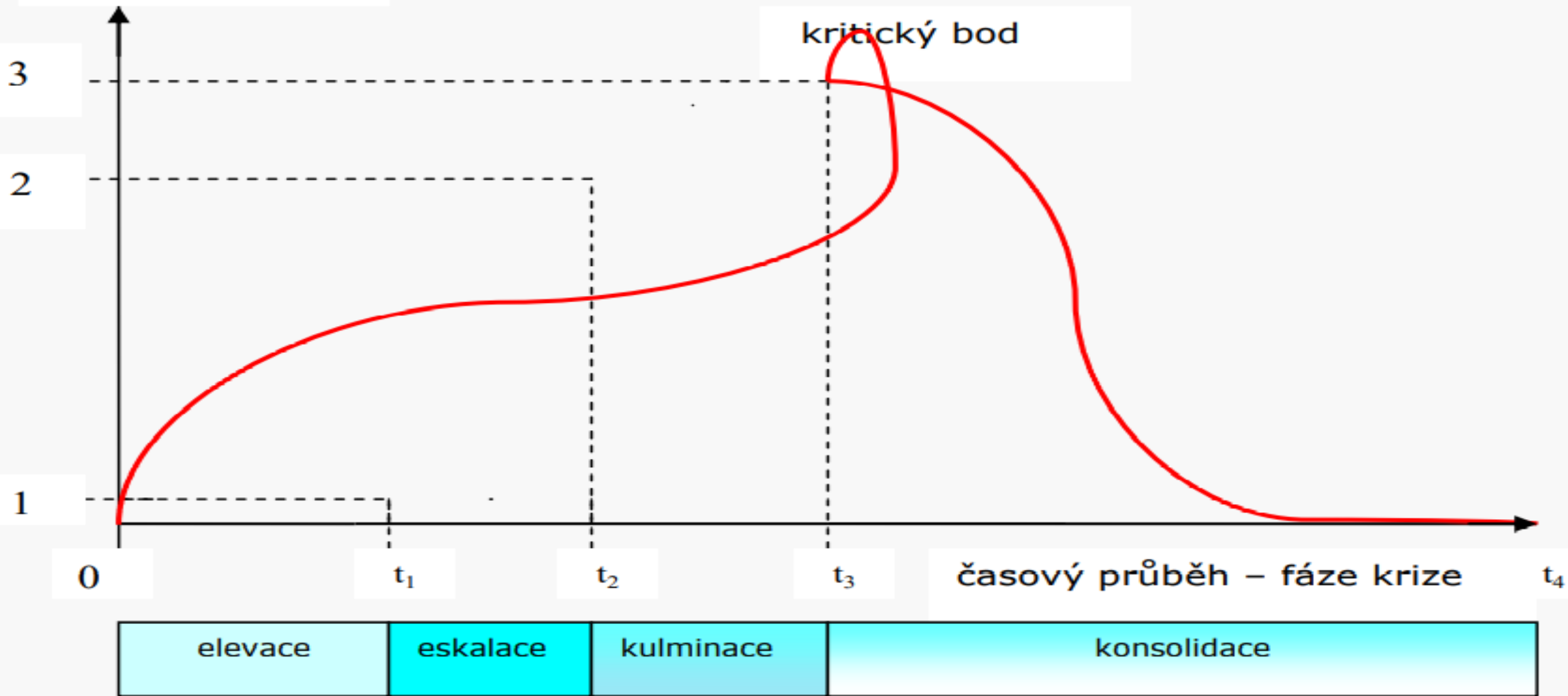
OBNOVA  
(RECOVERY)

OBJASNIT VÝVOJOVÝ CYKLUS KRIZE



# Vývojový cyklus krize

Míra nestability  
(míra ohrožení)



# FÁZE ELEVACE

- Počáteční fáze krize (identická s časovým úsekem 0-t1)
- Nestabilita prostředí se se vznikem a vlivem mimořádné události zvyšuje.
- Mimořádná událost jako potenciální zdroj krize se projevuje sílicími dopady.
- Pokud nejsou přijata adekvátní opatření k obnovení stability dochází k eskalaci krize (nárůstu a zmnožení ohrožení).
- Ne vždy se ale elevace výrazně projeví.
- OPATŘENÍ: prevence, posilování připravenosti, posilování odolnosti společnosti, diplomacie, důvěryhodné odstrašení

# FÁZE ESKALACE

- Pokračující fáze krize (identická s časovým úsekem t1-t2), není dosaženo stability a míra ohrožení narůstá.
- Mimořádná událost – jako zdroj krize – vyvolá další mimořádné události v jiných prostředích (méně stabilních)
- Dochází k prudkému, stupňovitému nárůstu nestability.
- Dopady mimořádných událostí sílí, zvyšuje se jejich četnost a závažnost.
- OPATŘENÍ: posilování připravenosti – intenzivní výcvik, mobilizace záloh a materiálních rezerv, pohotovost systému – prověřování funkčnosti, diplomacie, důvěryhodné odstrašení např. přesouvání sil k hranicím

# FÁZE KULMINACE

- Navazuje na předchozí fázi krize (je identická s časovým úsekem  $t_2-t_3$ ).
- Krize dosahuje svého vrcholu (úrovně kritického bodu), přičemž ve sledovaném prostředí dochází ke zpomalení až zastavení růstu intenzity ohrožení.
- Délka fáze kulminace může být relativně velmi krátká.
- V extrémním případě může být tato délka z časového hlediska zanedbatelná, může se jednat jen o okamžik vyvrcholení krize, např. o přechod průlomové vlny po protržení hráze
- Fáze kulminace může být i při dočasném zamezení rozrůstání krize mezistupněm pro její další eskalaci.
- OPATŘENÍ: probíhá krizové řízení, činnost dle krizových plánů, realizace krizových opatření, nasazení sil a prostředků, krizová komunikace, hodnocení zkušeností

# FÁZE KONSOLIDACE

- Fáze konsolidace nastává po zastavení působení ohrožení (identická s časovým úsekem  $t_3 - t_4$ ).
- Pro fázi je charakteristické zapojení do činností k dosažení relativně trvalé stability prostředí s novými hranicemi stability.
- Jedná se o aktivity směřující k návratu do běžné života, odstraňování škod, obnova základních funkcí a služeb, infrastruktury.
- OPATŘENÍ: adaptace systému na základě zkušeností, řešení zjištěných následků, zvyšování připravenosti

# VYMEZIT KRIZOVÉ ŘÍZENÍ JAKO ROZHODOVACÍ PROCES

# ROZHODOVÁNÍ JE OVLIVNĚNO: NEÚPLNOU INFORMACÍ

Dokonalá znalost podmínek lokality (všeobecnými i přírodními),

Vlastnosti aktiva: hodnota, zranitelnost, kritičnost a citlivost, komplex možných hrozeb (jejich závažnost)

**Informace o možném průběhu nežádoucí události**, optimálně za různých podmínek prostředí, v němž se aktivum vyskytuje (scénáře).

Zpravidla nemáme k dispozici komplexní informace.

Problematické je předem odhadnout vliv a hlavně význam jednotlivých faktorů, které na aktivum působí.



# KRIZOVÉ ŘÍZENÍ JAKO ROZHODOVACÍ PROCES



# OODA Loop

Use this tool with your coach to help you make the right decisions and create the changes that are right for you

- What is the situation?
- What is the real reason you want to change?
  - How bad do you want to change?



**Observe**



**Orient**



**Decide**



**Act**



- Where are you currently at relative to where you want to go?
- How far is it to your destination?

- What is the the exact path you are going to take?
- How are you going to handle challenges and set backs?

- Follow the plan and routines
- Record progress
- Report back/ Have accountability

# ZÁSADY ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA

# ZÁSADY ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA (1)

- Promyslet a naplánovat možné varianty řešení krizových situací
- Průběžně procvičovat činnosti orgánů krizového řízení (včetně krizové komunikace)
- Vždy být připraven reagovat na nejhorší variantu. Za tím účelem:
  - Monitorovat rizikové jevy, vývoj prostředí, hodnotit slabé signály, indikátory změny
  - Prověřovat reálnost zpracovaných plánů
- Vždy přebírat iniciativu v předávání informací:
  - Podávání pravdivých informací o KS nebo o narůstání rizikových faktorů
  - Komunikace s médii
  - Neodkládání činností, které jsou nevyhnutné

# ZÁSADY ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA (2)

- Zabránit šíření paniky
  - Být první, kdo informuje o krizi
  - Nedůvěřovat informacím – ověřování informací
  - Negativním informováním nevytvářet dojem, že je situace horší než ve skutečnosti je
  - Vyvarovat se nepromyšlené činnosti
- Včas přijímat preventivní opatření vůči stupňování a šíření krize
- Každou situaci vyhodnotit z víceroaspektů (komplexní přístup)
- V průběhu krize se zabývat jen jejím řešením
  - Přerušit ostatní činnosti
  - Vyhodnotit si priority – co je v daném okamžiku nejdůležitější a prvořadé
  - Pozornost věnovat sdílení informací, spojení v rámci SVŘ
- Mimořádná opatření zrušit ihned po vytvoření podmínek, které to umožňují

# ZÁSADY ČINNOSTI KRIZOVÉHO MANAŽERA (3)

- Po skončení krizové situace okamžitě obnovit pohotovost a systém monitorování
- Mít na paměti, že:
- Efektivnost krizového řízení se odvíjí od stupně ohrožení (vnímání hrozby)
- Ve společnosti není zpravidla přílišná podpora uvolňovat prostředky pro prevenci a přípravu na KS
- Uznávat zásadu, že průběh každé krize je možno řídit
- Respektovat zákonitosti vzniku KS a respektovat jejich možné důsledky
- Uznávat kontinuitu v řízení mezi prevencí, přípravou, řešením a obnovou
- Uvědomovat si, že krize nejsou nevyhnutné, ale také je nelze vyloučit ze života společnosti

# ZÁVĚR

- ŘÍZENÍ ZA KRIZOVÉ SITUACE MÁ DVĚ FÁZE
  - ŘÍZENÍ RIZIK A KRIZOVÉ ŘÍZENÍ
- PRŮBĚH KRIZOVÉ SITUACE MÁ ČTYŘI FÁZE
  - ELEVACE, ESKALACE, KULMINACE, KONSOLIDACE
- ROZHODUJÍCÍ VÝZNAM PRO EFEKTIVNÍ KRIZOVÉ ŘÍZENÍ MÁ KVALITA ROZHODOVACÍHO PROCESU A DOSTUPNOST INFORMACÍ
- KAŽDÝ KRIZOVÝ MANAŽER BY MĚL DODRŽOVAT ZÁSADY ODPOVÍDAJÍCÍ PŘÍSTUPŮM NEJLEPŠÍ PRAXE

# PREZENTACE ZÁMĚRŮ SEMINÁRNÍCH PRACÍ

- Prezentovat průběžný výsledek zkoumání zvolené KS:
  - O jaký projev hrozby či hrozeb se jedná (dle typologie hrozeb),
  - Kdy, kde a proč situace vznikla (pravděpodobný důvod vzniku)
  - Jaký byl její vývoj a jaké byly její projevy - důsledky
  - Na jaké úrovni a kým byla situace řešena z pohledu prevence, připravenosti, reakce i obnovy
  - Hlavní poznání o tom, jak byla situace řešena!! Zkušenosti!! Návrhy na zlepšení systému krizového řízení.