

KRIZOVÁ ADAPTACE

**JAK ŘÍDIT
PROJEKTY
V KRIZI**



Business risk management



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

RESET MYSLI

RESTART OSOBNOSTI

RESHAPE VEDENÍ

START

01

02

03



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

SAFETY BUSINESS



www.kaskara.cz



luci@kaskara.cz



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

AUTOR: LUCIE HRON

Řízení rizik se věnuji od roku 2008, od poslední celosvětové hospodářské krize. Mé zkušenosti zahrnují řešení finančních ztrát, ztráty likvidity, blokace účtů, přetížení personálu, nastavení nových procesů a krizové komunikace. Podnikám, sportuji a tvořím edukativní projekty. **Více o mně [zde.](#)**

Specializuji se na oblast krizového managementu mikropodniků a malých firem (MMP), které předávám jejich majitelům a manažerům, od roku 2019 také mládeži. Publikuji postupy, jak se připravit na neočekávané situace, a jak implementovat krizová opatření do firemních a projektových strategií. Ve svých výstupech zohledňuji principy lean managementu a projektového řízení, které menším firmám pomáhají optimalizovat procesy, zlepšit produktivitu a dosáhnout stabilního cash flow.

Mikropodniky a malé frimy, vzhledem ke specifické velikosti, rozpočtu a rozdílnému řízení, čelí unikátním výzvám při implementaci krizového managementu, proto je důležité přizpůsobit postupy jejich odlišným potřebám a možnostem.



Tento e-book je průvodce krizovou adaptací pro manažery. Předá vám recept na manažerskou paralýzu v krizi a pomůže vám lépe jednat v obtížných situacích.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ÚVOD

Podnikatelské prostředí se může změnit doslova ze dne na den. **Neočekávané externí šoky**, jako jsou ekonomické, finanční a realitní kolapsy, politické otřesy, nově pandemie a další, vytvářejí bariéry, které mění a ovlivňují vaše rozhodování. **Prevenčí se na tyto situace můžete připravit, nicméně jim nezabráníte**, obzvláště ne v případě externích šoků. **Co však můžete ovlivnit, jste vy sami.**

Způsob, jakým, se rozhodujete, jak řešíte složité situace a jak umíte vést lidi, zásadně ovlivňuje, zda vaše firma krizí projde silnější, nebo naopak oslabí. **Vy určujete, jestli z takové situace vyjdete jako vítězové, nebo poražení.**

MIKROPODNIKY A MALÉ FIRMY (MMP)

FAKTOR 1.

V Česku jsou tyto typy podniků většinou řízeny jedním zakladatelem, který má nadměrnou kontrolu nad vším. Bez jeho úsilí se nic dále nerozvíjí. Jsou to lidé, se kterými firma roste, a pokud nemají zástupce, tak také padá. Rozhodnutí, která činí zakladatelé, nebo pověření manažeři jsou zásadní, a v krizovém období do platí mnohonásobně.

Tento e-book je určen všem, kteří se chtějí naučit efektivně zvládat zátěžové situace a adaptovat se na krizi v manažerské roli pro zachování stability podniku.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Dalším faktorem těchto zakladatelů je, že často řídí své podniky na základě pocitů, emocí a domněnek, ale i samotných zkušeností. Nemají zcela určené finanční cíle, nemívají management jako takový ani definované role s jasně vymezenými mantinely u jednotlivých pracovníků. V Česku takto funguje mnoho malých firem. Zatímco někteří majitelé jsou spokojení, jiní jsou vyčerpaní a uvěznění ve vlastním podnikání, ze kterého nemohou vystoupit.

FAKTOR 2.

KDYŽ SE OBJEVÍ KRIZE

FAKTOR 3.

Majitelé MMP mívají tendenci hledat chyby venku - Je špatná doba, je silná konkurence atd. To jsou přesně ty faktory, které nemohou ovlivnit, proto jsou vhodným viníkem. Mohou ale ovlivnit svá rozhodnutí. Být na krizi připraveni, činit správné kroky a řídit změny v kritické době.

Neexistuje univerzální návod, který aplikujete na všechny situace. Teoretickou rovinu obnaží až tvrdá realita, která je současně tím nejlepším učitelem.

Můžete však získat dovednosti klidného jednání a efektivního rozhodování, které budete poté schopni využít v praxi a opřít se o osvědčené metody. Zúročíte nabyté znalosti a postupy, bez kterých byste pravděpodobně konali ad hoc rozhodnutí a reagovali chaoticky.

V rámci krizové adaptace se eBook zaměřuje na zásadní přístupy manažera, které jsou rozděleny do tří kapitol: 1. Reset mysli 2. Restart osobnosti 3. Reshape vedení - Ukáže vám, jak jednat a činit správná rozhodnutí v době krize.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Pojem krizové řízení je někdy zavádějící, protože se často zaměřuje s prevencí a zajišťováním kontinuity. V běžném provozu mají firmy plán, jak věci normálně fungují. Všichni ví, co mají dělat, co se od nich očekává a jaké jsou cíle. Informace o tom, jak se předchází problémům (řízení rizik), jsou často v MMP zaměřené pouze na dodržování legislativního rámce (BOZP, PO, GDPR, účtenictví, pracovního práva, zákona o obchodních korporacích, nově třeba na ESG aj.).

Tyto zákonné rámce pomáhají firmám zůstat v souladu s předpisy a ochraňují je před možnými právními problémy, pokutami nebo sankcemi.

ŘÍZENÍ RIZIK



NÍZKÉ RIZIKO

VYSOKÉ RIZIKO

Nicméně, kromě legislativních aspektů je v rámci řízení rizik pro malé firmy také důležité zaměřit se na interní procesy. Přípravenost na krizové situace (výpadky v provozu, ztráty klíčových pracovníků, komunikaci, ohrožení reputace, krach dodavatele, zajištění finanční stability aj.)

Malé firmy by měly mít úzce zaměřený profil rizik, který se soustředí na konkrétní hrozby, které mohou nejvíce ovlivnit jejich provoz. Místo toho, aby se snažily pokrýt všechna možná rizika, je lepší se zaměřit na ta nejpravděpodobnější a nejzásadnější, která mají potenciál způsobit největší škody.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Do oblasti řízení rizik běžně spadá identifikace potenciálních hrozeb, které by firmu mohly ohrožit. Dle této analýzy zavede firma preventivní opatření, která pomohou těmto problémům předejít nebo je alespoň zmírnit. Je to podobné jako když si vytvoříte seznam věcí, které by vás mohly ohrožit nebo zranit, a pak se jim snažíte vyhnout. **Malé firmy by měly mít alespoň plán B pro každou oblast, která představuje vysoké riziko.**

KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Pokud plán B selže nebo nestačí, případně dojde k něčemu, co nebylo vůbec na seznamu - To je chvíle, kdy se aktivuje krizové řízení. Moment, kdy se objeví velký problém (finanční potíže, výpadek hlavního dodavatele, ztráta klíčových zaměstnanců, dojde k havárii nebo k nějakému nečekanému výpadku či změně. V takové chvíli je potřeba okamžitě jednat.

V této době by majitelé firem nebo manažeři měli redefinovat svoji roli a fungovat jako manažeři krizoví. Přichází “na scénu” s jiným záměrem. Musí rychle rozhodovat, jak minimalizovat škody a konat tak, aby firma mohla pokračovat v chodu.

ALTERNATIVNÍ STRATEGIE





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

**ŘEŠENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ VE FIRMÁCH
OBVYKLE ZAJIŠŤUJE KRIZOVÝ MANAŽER.**

**POTAŽMO INTERIM MANAŽER
NEBO EXTERNÍ FIRMA.**

**KDO ŘÍDÍ PROCESY V KRIZI V MALÝCH FIRMÁCH,
U MIKROPODNIKŮ A MALÝCH PROJEKTŮ?**

**ZPRAVIDLA NIKDO. KRIZOVÉ
ŘÍZENÍ JE POUHOU
"POZNÁMKOU POD ČAROU"
V PODNIKATELSKÉM PLÁNU.**

ŘEŠENÍ PRO MALÉ FIRMY

Krizové řízení u MMP nebývá systematicky zavedené. V praxi často chybí jasná odpovědnost za řízení krizových situací. Je to majitel, manažer nebo tým? Chybí krizové scénáře a neexistují žádné plány. Když se objeví problém, na řadu přichází často roztržité rozhodování.

Majitelé v těžkém období reagují pod tlakem, s nedostatkem informací nebo bez dostatečného vzdělání v krizovém řízení. **Využití znalostí krizového manažera** jim pomáhá přehodnotit, jak se připravit na budoucí problémy, jak tyto situace řešit, jak reagovat, jak se adaptovat a jak efektivně vést firmu a lidi i v náročných časech.

Nečekejte, až vás krize zaskočí. Udělejte první krok - začněte se vzdělávat a implementovat krizová opatření do každodenního řízení firmy.

E-book vám poskytne nástroje krizové adaptace, a umožní vám vybudovat silnou základnu pro řízení firmy v krizi.

www.kaskaraz.cz





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZE VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ

Abyste věděli, jak jednat a činit správná rozhodnutí v krizi, je dobré umět rozlišit, jaké druhy krize existují a s jakými máte tu čest. **V životě se setkáte se dvěma typy - s vnější a s vnitřní krizí.**

V e-booku se více zaměřuji na **krizovou adaptaci v kontextu manažerského rozhodování souvisejícího se zásahy náhlých externích šoků**, které zásadně ohrožují firemní stabilitu. Jedná se o makroekonomické krize, geopolitické turbulence, environmentální pohromy, pandemie aj., které vyžadují okamžité přehodnocení strategií, operačních modelů a komunikace.

Tyto krize mohou firmu zasáhnout, i když podnik po procesní a obchodní stránce funguje skvěle. Bohužel **narušení vnějšího světa způsobí, že se problémy dostanou dovnitř firmy.** Vzniklé vnitřní krize jsou téměř vždy důsledkem zanedbání řízení (managementu).

Když se vaše firma dostane do špatné situace vlivem vnějších okolností, je na vás jak budete reagovat - jak budete komunikovat s pracovníky, dodavateli, se zákazníky, jaké uděláte procesní změny, jak upravíte cíle atd. **Firemní nestabilita bývá poměrně často výsledkem kombinace obou typů krizí.**

V první kapitole se dozvíte, jak krize ovlivňují rozhodování v rolích podnikatele a manažera, následně se seznámíte s metodami, jak postupovat, abyste jednali s rozvahou a dělali rozhodnutí, která budou efektivní a povedou k nastolení a posílení firemní stability.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Narozdíl od vnitřní krize má vnější krize jeden klíčový benefit. Jejím typickým projevem je **kolektivní pospolitost na jejím počátku**. Lidé ve firmě se semknou dohromady. O této krizi jsou všichni informováni stejně (médiu, rozhovory, debaty) a všichni mají potřebu toto období společně překonat. Majiteli, potažmo vedení, procházejí změny a příkazy, které by za běžných podmínek vyvolaly negativní reakce.

Tímto submisivním chováním se nenechte “ukolébat”, protože bývá pomíjivý. Po čase chuť táhnout za jeden provaz opadne a dostaví se realita - pasivita, neochota, nespokojenost, odpor, vzdor atd.

Krizi je nutné řešit! Bez zásahu může vést k takovým problémům, které mohou vést i ke konci podnikání.

PODNIKATEL

Rozhodování podnikatele (CEO) je o tom, jak rychle se firma přizpůsobí nové situaci. Například jak omezí náklady, co změní, co nechá být. Když se objeví politická krize nebo válka, může to znamenat změnu pravidel, podle kterých firma funguje. Musí rozhodnout, jak se na to připravit.

MANAŽER

Manažer, který řídí tým, musí rozhodnout, jak říct pracovníkům a klíčovým osobám, co se děje, a co udělat, aby firma nadále fungovala i v těžkých časech. Pravděpodobně změní způsob, jakým doposud pracovala, nebo dokonce zcela upraví firemní cíle.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ROLE

Podnikatel, manažer a CEO mívají v krizi odlišné odpovědnosti, i když speciálně v malých firmách se často jejich role prolínají. **Musíte znát mantinely svých kompetencí.**

Podnikatel (majitel, zakladatel) je konečný rozhodovatel a v krizi má větší pragmatický přístup. Přijímá klíčová rozhodnutí a stanovuje směr, jakým se firma vydá. V krizi **reaguje okamžitě, protože svou firmu zná a má osobní zájem na jejím přežití.** Určuje celkový směr podnikání a během krize řídí i každodenní operace. Měl by být schopen rozpoznat krizové signály a v případě potřeby se obrátit na externího krizového manažera nebo konzultanta.

Manažer dělá operativní rozhodování a implementaci. **V malých firmách obvykle řídí konkrétní krizové situace ve spolupráci s podnikatelem.** Změny jako je optimalizace nákladů, restrukturalizace procesů, komunikace aj. **Nemusí mít finální slovo, ale jeho role je neocenitelná v každodenní provozu během zavádění krizových opatření.** I když to v Česku není běžné, manažer mohl nést roli “krizáka” (pokud by k tomu byl řádně vyškolen) nebo by mohl být prostředníkem v komunikaci s externím krizovým konzultantem a zavádět nové strategie.

CEO je pozice, která je typická spíše pro střední firmy a velké korporace, kde má podnik složitější organizační strukturu a více manažerských úrovní. **Roli CEO u MMP v podstatě převzal podnikatel** (v krizových situacích se totiž majitel chová jako CEO, protože přijímá klíčová rozhodnutí, která mají firmu stabilizovat nebo nasměrovat k novým možnostem).



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZE NESMÍ ZPŮSOBIT PARALÝZU MANAŽERSKÝCH AKTIVIT

Podnikatelé zasaženi vnější krizí řeší především procesní, personální a finanční problémy, které bývají důsledkem špatného, nebo nulového krizového plánu. **Absence krizových scénářů je u MMP běžná.** V České republice je krizový manažer nedostatkový artikl. **Malé firmy si většinou "krizáka" nemohou dovolit, proto po něm sáhnou, až když má firma rakovinu.**

Bohužel i zkušení manažeři, kteří nemají krizovou přípravu, zažívají v neočekávané situaci momenty zmatení a nejistoty. Vyvolaný stres a emocionální tlak výrazně ovlivňuje schopnost rychle a správně rozhodovat. V krizi jde o hodně, a manažeři se bojí chybovat. Navíc v přílivu nových informací se tato šance ještě víc zvyšuje.

Podnikatel jednotlivec, tzv. Solopreneur, to má ještě o něco složitější. Na své podnikání je obvykle sám, a byť má vysokou míru flexibility, nemá podporu v podobě zaměstnanců. V krizi mu hrozí nedostatek rezerv, prokrastinace klíčových aktivit, přetížení a vyhoření.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ÚNOROVÝ MONITORING



Pro MMP je přínosné vědět, jaká je aktuálně nálada na trhu, co se dělo v blízké minulosti a získat nějaké povědomí o tom, co se pravděpodobně odehraje v dohledné budoucnosti. Monitoring v měsíci únoru je vhodným pomocníkem, který vám může pomoci odhadnout změny v poptávce, případně upravit cenovou politiku, ale hlavně minimalizovat rizika.

V únoru bývají už k dispozici konečné statistiky a analýzy za předchozí rok, což vám poskytuje komplexní přehled o trendech a chování zákazníků. V závislosti na vašem oboru je užitečné také provádět monitoring před hlavní sezónou a po ní, abyste zjistili, jak zákazníci reagovali na nabídky, ceny nebo změny na trhu.

STAV A PODNIKATELSKÁ NÁLADA

V meziročním srovnání přibýlo v Česku v roce 2024 o 14 % více OSVČ než v roce 2023. Na trh vsoupilo o 7 % více firem (nejvíce od roku 2019). Současně však také nejvíce firem zkrachovalo (+ 5 %). Bylo podáno přes tisíc návrhů firemních bankrotů (+ 3 %), 5 331 bankrotů FO (+ 6,7 %) a vyhlášeno přes 13 tisíc bankrotů osobních (+ 7 %).

Odhaduje se, že až 15-20 % mikropodniků bylo zasaženo náklady, které nebyly schopné dlouhodobě udržet, ale také vysokou inflací a poklesem poptávky.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

JAK ČÍST DATA

Tento shluk mnoha údajů - tyto statistiky poskytují cenný obraz o aktuální situaci na českém podnikatelském trhu. Růst počtu OSVČ a firem naznačuje, že podnikání v Česku je stále atraktivní. Zvýšený počet bankrotů (firemních i osobních) však upozorňuje na rostoucí rizika a bariéry, kterým podnikatelé i další čelí, zejména v době ekonomických výkyvů a vyšších nákladů.

Kontrast mezi růstem a krizemi ukazuje, že podnikatelský trh je momentálně silně proměnlivý a náročný. Podnikání je sice snadnější než kdy jindy, díky pokroku digitálních technologií, nicméně, udržet ho naživu a rozvíjet ve stále konkurenčnějším prostředí je čím dál složitější, což vyžaduje silnou adaptabilitu a efektivní řízení rizik.

V roce 2024 přibylo přes 11 tisíc nových podnikatelů, přičemž více než polovinu tvořili mladí lidé (52 %). Naopak s podnikáním nejčastěji končí starší generace. Téměř 50 % těch, kteří svou činnost ukončili, byli lidé starší 61 let. **Tato demografická změna ukazuje, že obměna podnikatelského trhu byla již zahájena.**

Nová konkurence nebude pocházet pouze od etablovaných větších firem. V podnikatelském prostředí vzniká nová vlna mladé generace plná inovací a moderního přístupu, které představují konkurenci, ale současně mohou sloužit rovněž jako inspirace.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

INFLACE

Další dva zásadní faktory, o kterých by podnikatelé měli mít povědomí, je inflace a zaměstnanost. Pokud inflace roste, ceny energií, surovin, mzdy a další náklady vaší firmy nejspíš vzrostou také. To ovlivní vaše marže a možná rovněž **úpravu cenové politiky a struktury produktů**. Vyšší inflace obvykle znamená nižší kupní sílu (lidé mají méně peněz). Nižší poptávka po produktech a službách předpokládá úpravu marketingu a nabídky.

NEZAMĚSTNANOST

Vysoká nezaměstnanost značí, že na trhu je více lidí hledajících práci. Firmy snadněji získávají talenty, nicméně mezi lidmi je méně peněz na utrácení, a to může vést k poklesu poptávky.

Naopak nízká nezaměstnanost často vede k nedostatku kvalifikovaných pracovníků a vyšším mzdám, což zvyšuje náklady na pracovní sílu. Nový zaměstnanec může být dražší než stávající, a proto je třeba přehodnotit mzdy nebo způsob komunikace. Tento stav zároveň obvykle zvyšuje poptávku, ale zároveň hrozí i vstup nových konkurentů na trh a vyvolat boj o zaměstnance.

Únorový monitoring v takto základní formě máte hotový cca za 1-2 hodiny. Pokud k němu připojíte analýzu vašeho sektoru a zpětnou vazbu od zákazníků, získáte solidní základ pro další rozhodování.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

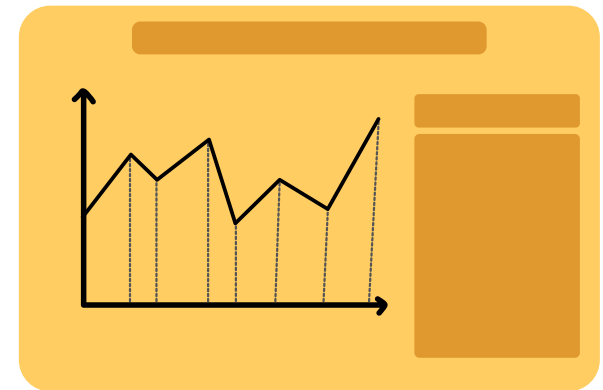
Kaskara

PŘEHLED A PREVENCE

Na základě únorového monitoringu získáte přehled o aktuálních tržních podmínkách, ale také cenné informace, dle kterých můžete případně upravit vaši cenovou politiku (nastavení cen dle segmentu, zvýšení kvality produktů v reakci na inflaci aj.). Je to rovněž ideální čas na provedení analýzy nákladů a dle nových výstupů případně upravit obchodní strategii. Těmito kroky reagujete nejen na aktuální změny, ale aktivně se podílíte na prevenci rizik.

Harmonogram monitoringu si upravte podle specifik vašeho oboru, velikosti firmy a konkrétních plánů. Únor je ideální čas pro provedení analýzy tržních podmínek, ale pokud vám více vyhovuje jiný termín, přizpůsobte si jej podle aktuálních potřeb.

Když máte před sebou analýzu aktuální situace, je čas jednat. Nečekejte na to, až se změny na trhu stanou přítěží, naopak přetvořte je na výhodu.





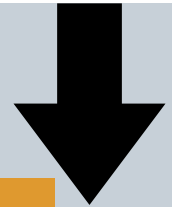
JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

**V krizi musíte zůstat aktivní a flexibilní v řízení i v rozhodování.
Jak udržet strategickou dynamiku
a vyhnout se manažerské paralýze?**



V eBooku uvádím příklady z reálných firem, které ilustrují aspekty krizového řízení v praxi. Jména některých firem jsou smyšlená pro respektování dobrého jména značky a zachování mlčenlivosti. Anonymizací chráním nejen firmy, ale také sebe.



PROČ?

Poškození reputace: Pokud by firma nesouhlasila s popisem a cítila, že je prezentována v nepříznivém světle, mohlo by to vést k negativní publicitě.

Právní kroky: Firma by mohla mít právní námitky vůči danému příkladu, pokud by interpretaci situace považovala za poškozující.

Opatření k ochraně obchodního tajemství: Některé firmy se mohou zdráhat, aby se jejich krizové řízení dostalo na veřejnost, pokud se domnívají, že by to mohlo ohrozit jejich konkurenceschopnost.

Ztráta obchodních vztahů a přístupu k informacím: I v případě svolení zveřejnění by nové vedení firmy mohlo nesouhlasit a omezit budoucí informační toky.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

REAKCE NA ZMĚNY MÍSTO PASIVITY

1.

Krize přináší rychlé a zásadní změny, které je třeba okamžitě analyzovat a reagovat na ně. Zastavení činnosti nebo **pasivní přístup** k situaci **znamená ztrátu** konkurenční výhody, pokles motivace týmu a zhoršení finanční situace firmy.

PŘÍKLAD

AQ1, řetězec s hračkami, je příkladem firmy, která v krizovém období neprovedla potřebné změny a stagnovala. Když začala růst konkurence e-commerce platforem, firma se na změnu trhu nepřizpůsobila dostatečně rychle. I když byla lídrem na trhu hračkářství, její pasivní reakce na digitalizaci (a neochoty přizpůsobit svůj model) vedla k jejímu poklesu.

Firma nadále operovala podle starého obchodního modelu, ale to vedlo jen k dalšímu poklesu tržeb. Následkem toho ztratila konkurenční výhodu. V roce 2017 vyhlásila bankrot a zavřela mnoho kamenných obchodů. Stagnace a neochota přizpůsobit se změnám trhu způsobily, že se firma dostala do pozice, kdy už nebyla schopná reagovat na potřeby moderního spotřebitele.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ZAMĚŘENÍ NA KLÍČOVÉ PRIORITY A RYCHLOU ADAPTACI

2.

Krize může vyvolat potřebu přehodnotit priority. **Stanovte si klíčové oblasti, které musíte řešit.** Soustředte se jen na ně a najděte způsoby, jak rychle reagovat. Bez jasné orientace na to, co je v dané chvíli nejdůležitější, snadno ztratíte směr.

PŘÍKLAD

BB2, řetězec s módou, je příkladem firmy, která v období krize podcenila nutnost bleskové adaptace na změny na trhu. Firma spoléhala na svůj model kamenných prodejen a její online obchodování bylo rozvinuté velmi okrajově ve srovnání s konkurencí. Během pandemie však došlo k masivnímu nárůstu poptávky po e-commerce a spotřebitelé začali nakupovat převážně online.

V roce 2020 řetězec uzavřel své kamenné obchody, jen proto, že firma zaspala digitalizaci. Společnost, která měla fyzické prodejny po celém světě, nezareagovala rychle na potřebu expandovat svou online přítomnost, čímž si způsobila významný pokles tržeb a ztratila podíl na trhu vůči konkurentům jako například Zara nebo ASOS, kteří byly na digitalizaci lépe připraveni.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KOMUNIKACE A MOTIVACE TÝMU

3.

V těžkých časech je důležitější než kdy jindy **udržet tým motivovaný a komunikovat s ním pravidelně**. “Oblast” krize je neznámé teritorium, které může vyvolávat úzkost a nejistotu. Manažer, který pravidelně informuje svůj tým o změnách, přispívá k stabilitě a důvěře.

PŘÍKLAD

Letiště Praha poskytlo inspirativní příklad krizové komunikace během pandemie, kdy čelilo náhlému poklesu leteckého provozu a ztrátě cestujících (až o 80 %). Během krize kladlo velký důraz na komunikaci se zaměstnanci i veřejností, aby podpořilo důvěru a zachovalo pozitivní obraz.

Součástí strategie byla také motivace zaměstnanců akcemi jako běh na přistávací dráze, pro veřejnost se otevřel Runway Park, který nabídl pohled do zákulisí. Letiště Praha spolupracovalo také se sportovci na cvičebních výzvách, aby povzbudilo zdravý životní styl. Transparentně komunikovaná bezpečnostní opatření pomohla zmírnit obavy cestujících a posílila důvěru veřejnosti, což podpořilo odolnost letiště v době krize.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KOMUNIKACE A MOTIVACE TÝMU

3.

PŘÍKLADY

Komunikaci a vznik negativních dopadů v roce 2020 podcenila firma **CB3**, známá výrobou “happy” oblečení. V pandemii zažila rychlý růst poptávky a expanzi na nové trhy, ale kvůli nedostatečné komunikaci se zaměstnanci a zákazníky čelila stížnostem a negativnímu PR. Firma doslova přehlédla nutnost sdílení informací o změnách a zaměřila se převážně na procesní efektivitu. Výsledkem toho byli nespokojení zaměstnanci i zákazníci, kteří zažívali zpoždění v doručování. Ztráta důvěry měla dlouhodobé následky, a firma se proto musela zaměřit na zlepšení komunikace a zainvestovat do nových procesů.

Další případ se stal u společnosti **KK4**, kdy komunikace ohledně kvality čokolády firmě způsobila nedorozumění. Nedostatečné vysvětlení rozdílu ve složení výrobků mělo za následek negativní PR a KK4 musela veřejně reagovat na výtky o rozdílech kvality potravin ve východní a západní Evropě. To poté vyvolalo protichůdné názory a emoce mezi lidmi a vedlo k poškození image firmy.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

UDRŽENÍ PRUŽNOSTI VE STRATEGICKÉM PLÁNOVÁNÍ

4.

Strategické plánování musí být v krizi pružné a flexibilní. Nelpěte na zastaralých plánech, pokud nejsou už efektivní. Naučte se rychle adaptovat strategii firmy na nové okolnosti. Místo stagnace hledejte možnosti, jak změnit směr k novému růstu (např. inovace, jiný segment, úprava či změna produktu, získávání nových zdrojů).

PŘÍKLADY

LMN, výrobce technických dílů, se dostala do problémů skrze nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Následkem toho se její výroba zpomalila, čímž se snížila produkce a docházelo k nedodržování termínů. Zaměstnanci byli přetěžováni, stejně tak vedení. Firma se zaměřila na spolupráci vysokými školami, aby si do zajistila dostatek pracovníků, zavedla rekvalifikační a rozvojové kurzy pro zaměstnance a otevřela možnost zkrácených a flexibilních úvazků.

L12 se během celosvětové pandemie přestala soustředit na výrobu aut a místo toho přizpůsobila výrobu na zboží, kterého bylo v danou chvíli nedostatek. Začala vyrábět ventilátory pro nemocnice a zdravotnická zařízení.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ZAJIŠTĚNÍ KONTINUITY FINANCOVÁNÍ A CASH FLOW

5.

Stabilita cash flow vám zajistí, že podnik nebude stagnovat. Krizový manažer musí **hledat způsoby**, jak udržet příjmy a minimalizovat výdaje, případně získat nové financování.

PŘÍKLAD

PQR, dodavatel IT služeb, čelil během ekonomické recese problémům s likviditou. Manažer se zaměřil na efektivní správu nákladů a hledal možnosti úvěrových produktů pro malé firmy, které by pokryly krátkodobé výpadky v příjmech. Díky flexibilitě v řízení financí dokázal krizový manažer firmy minimalizovat náklady a zachoval stabilní cash flow.

QQR během hospodářského poklesu zaznamenala pomalý prodej, což vyvolalo tlak na peněžní toky. Aby byla zajištěna stabilita, zaměřil se manažer na zlepšení podmínek pohledávek a závazků. Navrhl, aby firma začala nabízet slevy zákazníkům, kteří zaplatili dříve, což podpořilo rychlejší platby a zlepšilo likviditu. Nakonec identifikoval pomalu se pohybující zásoby a QQR začala dělat výprodej. Tímto krokem získala hotovost a snížila náklady na skladování.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

INOVACE JAKO NÁSTROJ PRO RŮST

6.

Krize znamená větší výzvy, ale zároveň přináší příležitosti pro inovace. Manažer, který je otevřený novým nápadům, obvykle během kritického období objeví nové způsoby, jak zlepšit produkt, službu nebo proces, a přitom posílit konkurenceschopnost firmy.

PŘÍKLADY

GHI, výrobce spotřebního zboží, během globálního výpadku výroby využila firma krizi k vytvoření nových výrobních procesů a zkrácení doby výroby díky automatizaci. Výsledkem bylo, že po úspěšném zvládnutí těžkých časů mohla lidem nabídnout produkt za nižší cenu. Díky tomu si GHI udržela pozici na trhu.

Z4M, poskytovatel IT služeb, firma se rozhodla inovovat svou platformu a přidat nové funkce, které usnadnily práci na dálku. Mimo video hovory začala integrovat nástroje pro online kolaboraci, zlepšila šifrování dat a zvýšila možnosti přizpůsobení pro specifické firemní potřeby. Tento flexibilní přístup k inovacím jí umožnil zachytit poptávku po jejich službách a posílit tržní pozici.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

PROČ MMP NEMÍVAJÍ KRIZOVÉ SCÉNÁŘE

Časová a kapacitní omezení: Majitelé malých firem a mikropodniků se zaměřují na každodenní provoz a získávání zákazníků, nezbývá jim čas na krizové plánování.

1.

Finanční náklady: Profesionální krizový plán vyžaduje investici do externího odborníka nebo konzultace, které jsou pro firmu nákladem navíc.

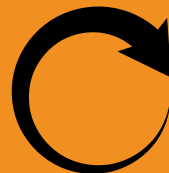
2.

Nedostatek informací a manuálů: V České republice není mnoho zdrojů, které by speciálně mikropodnikům a malým firmám poskytly návod pro tvorbu krizového plánu na míru jejich potřebám.

3.



MATICE



SWOT



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

V ČEM KRIZOVÝ PLÁN POMŮŽE

Pokud máte krizový plán, získáváte jasnou strategii a připravenost na výkyvy a mimořádné situace. Plán vám pomůže rychle jednat, minimalizovat ztráty a často i zlepšit vztahy se zaměstnanci, dodavateli i se zákazníky - Dokážete totiž jasně vysvětlit, co se děje a jak situaci řešíte, takže lidé se cítí v bezpečí a vědí, že jsou respektováni.

V zahraničí firmy často používají krátké, srozumitelné krizové plány zaměřené na rychlá řešení. Firma pověří odpovědnou osobu, která zaopatří vytvoření plánu nebo si zakoupí šablony a využijí služeb konzultantů, kteří je provedou základními body krizového řízení.

ANTIKRIZOVÝ PLÁN



PŘIPRAVTE SE NA TO ZÁSADNÍ, CO HROZÍ
KRIZOVÝ PLÁN JE KLÍČ K PŘEŽITÍ



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

A large, thick orange arrow that forms a circle, pointing clockwise. It is positioned behind the text 'RESET MYSLI'.

RESET MYSLI



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZE JAKO KATALYZÁTOR

Krize je dynamickým prostředím, kde pasivita je “smrt”. Nedělat nic obvykle vede ke ztrátě finanční stability, zdraví, zázemí a komfortu. V krizi se nepřestal svět točit, právě naopak.

Krizi si představte jako katalyzátor, který urychlí procesy. Je to impulz díky kterému musíte chod firmy přeorganizovat, inovovat, zaměřit se na efektivitu, na kolektiv a vztahy související s firmou atd.

V krizi posilujete organizovanost a odpovědnost. Více si hlídáte ekonomické závazky, finanční výdaje (daně, splátky, nájemy) a vztahy. Podněcujete kreativní i strategické myšlení. Vaším úkolem je navrhnout taktiku pro udržení stability, abyste se vyhnuli dlouhodobé insolvenci, což znamená **zajistit cash flow a optimalizovat výdaje.**

Krize většinou nezastavuje ani právní procesy ani exekuční řízení. Je nemilosrdná a pochybení bývá fatální. Výjimkou byly některá moratoria zavedená v době pandemie.

Během pandemických opatření, se ocitly některé oblasti v útlumu, ale jiné raketově rostly.

Dokonce i v době finanční krize. Jistá odvětví rostla nebo si udržely stabilitu.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

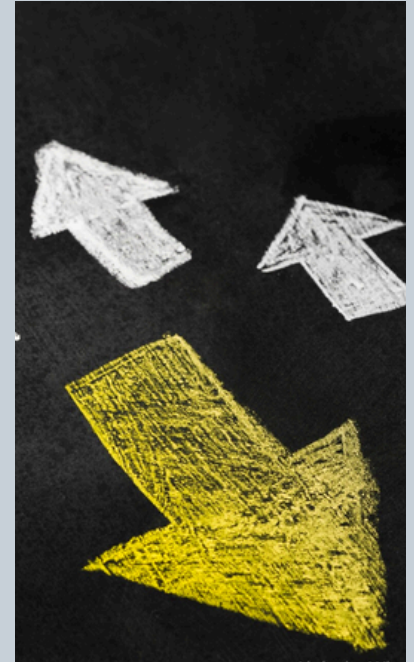
Kaskara

KRIZE JE DOČASNÁ VLNA V JEJÍMŽ PROUDU MŮŽETE RŮST



I v krizi můžete zahájit nové projekty a vybudovat byznys. Krize vás neomezuje, nezamyká příležitosti ani nesvazuje vaše ambice. Většina úspěchů není o vnějších faktorech, ale o tom, jak ke krizi přistupujete a jak rychle jednáte.

Krize často mění, někdy až drasticky, **potřeby zákazníků**. Tyto změny však představují velkou příležitost. **Sledujte trh** (únorový monitoring, dle sezóny, v rámci sektoru, ve kterém podnikáte, dle neočekávaných událostí) a **přizpůsobte produkty a služby tak, aby zůstaly relevantní a přínosné v nových podmínkách**. Včasná reakce na změny, a to i v krizi může někdy i posílit vaši pozici na trhu.



Zajímavostí je, že téměř každá velká krize měla své proroky. Americký ekonom a investor N. Roubini, v roce 2006 upozornil na rizika rostoucích dluhů, bublinu na trhu s nemovitostmi a zranitelnost bankovního sektoru. V roce 2007 predikoval, že krize přinese globální recesi.

Bill Gates v roce 2015 na konferenci TED upozornil na nebezpečí globální pandemie. Dr. A. Fauci, americký imunolog v roce 2017 zmiňoval vysoké riziko vypuknutí nové globální pandemie a její ničivé důsledky skrze nepřipravenost.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

FAKTOR INDOKTRINACE

Krach banky Lehman Brothers v roce 2008 způsobil globální otřes, který ovlivnil finanční trhy a ekonomický svět na několik let. Burzovní makléři (tedy i já) řešili drtivé propady klientských portfolií, s monitory plnými zpráv o dalších následcích. Každodenní stres přinesl tlak, který nás provázel od prvního okamžiku. Dopad událostí byl tak rozsáhlý, že jsme o skutečném dosahu neměli ani ponětí. Sledovali jsme, jak se postupně otevírají dveře do nových oborových komor, které jakoby zasáhla tlaková vlna.



Tato indoktrinace působila na naši mysl od 8. hodiny ranní do 23. hodiny večerní, Katastrofu, která se odehrávala na světových trzích nám ekonomická média servírována k snídani, obědu a pro jistotu i k večeři.

Taková dlouhodobá expozice krizovým informacím (indoktrinace) má zásadní vliv na psychiku a rozhodovací schopnosti člověka. Denní dávky katastrofických zpráv a analýz vedou k tunelovému vidění a ztrátě víry ve vlastní schopnosti.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Zdravý spánek se stal imaginací na několik měsíců. Když zavřela americká burza, mysl se nedokázala odpoutat od strachu ani touhy sledovat "výplach" v after-marketu. Odpočinek zajistilo až nadměrné vyčerpání. Kdyby fyziologie selhala, byl by na programu cyklus v Asii. Burza nikdy nespí. Nenechá vás v klidu a nebude na vás čekat. Makléři i klienti odevzdávali do éteru řádný kus zdravého úsudku i zdraví s minimálním či nulovým spánkem.

Neustálý příliv negativních zpráv a vizualizací ztrát a problémů vyvolává psychické stavy, které často zatemňují racionální myšlení a činí člověka náchylnějším k impulsivním rozhodnutím.

Po krachu americké burzy v roce 1929 a v době globální finanční krize v r. 2008 došlo k několika sebevraždám mezi burzovními makléři a investory. Některé historické záznamy hovoří o desítkách případů. Známý je příběh Adama Smitha (2007), který byl zodpovědný za správu obrovských investic. Spáchal sebevraždu, která byla spojována s pracovním stresem a tlakem.

V krizi je nesmírně důležité udržet si střízlivý nadhled. Je to těžké, nikoli nereálné. Například během hypoteční krize byli lidé, kteří vydělávali a pád burzy posílil jejich pozici na trhu. Kdo spekoval na pokles, vydělal, kdo držel komodity, vydělal. Jedná se však o tvrdý přístup, který vyžaduje odvahu, disciplínu a ochotu riskovat.





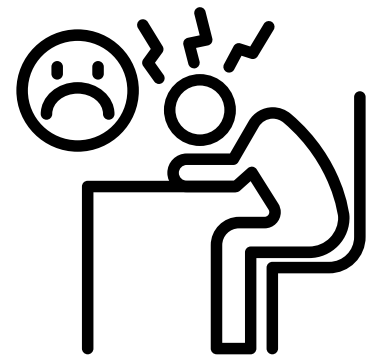
JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

IMPULZIVNÍ ROZHODOVÁNÍ

V burzovním prostředí jsou výsledkem impulzivních rozhodnutí panické prodeje nebo nákupy, založené spíše na emocích než na analýze. V obchodním prostředí například maloobchodníci a poskytovatelé služeb reagují změnou cen, zlevňují své produkty či služby, což může vést k podkopání hodnoty jejich nabídky. Tlak na ziskovost způsobuje vyhoření majitelů firem a zaměstnanců, zvyšování chybovosti a vede k poklesu kvality produktu. U OSVČ, kteří čelí úzkosti o přežití vítězí impulzivní rozhodování směrem k chaotickým investicím do marketingových kampaní. Firmy je snadné **zlákat na vzdušné zámky pomoci**.

Majitelé mikropodniků a malých firem v Evropě většinou snižují náklady bez rozmyslu. Snaží se minimalizovat výdaje, ale škrtý dělájí v oblastech, které jsou klíčové pro růst (fungující marketing, kvalitní nebo klíčový zaměstnanci), protože nemají dostatečný cash flow. **V Česku je běžné, že se firmy příliš spoléhají na bankovní úvěry bez jasné představy, jak úvěr splatí.** Například v Německu mají podnikatelé více zkušeností s krizovým řízením, takže nad cash flow přemýšlejí a využívají vládní podpory efektivněji.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ÚDRŽBA ZDRAVÉHO ÚSUDKU

Zůstaňte v obraze a využívejte vícero zdrojů, které máte jasně identifikované.

BALANČNÍ ROVINA

Pro denní konzumaci novinek si vyhraňte limit a zabraňte přílišnému "doomscrollingu"

Doomscrolling ("doom" zkáza, apokalypsa) je termín, který označuje neovladatelné a nezdravé pokračování ve čtení negativních či znepokojujících zpráv na internetu.

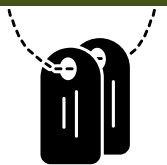
Zaměřte se na aktuální témata a problémy. Zátěž z minulých informací nemající význam, mysl přetěžují. Věnujte část dne situacím, ve kterých se cítíte dobře. Na konci dne můžete zkusit **Mindfulness**, přijetí věcí takových, jaké jsou, bez pokusu je změnit nebo jim uniknout. Cílem je získat nadhled.

V armádě často využívají techniky vtipu, kdy negativní situaci obalí do humoru.

**BALANCUJTE MEZI
DATY A INTUICÍ**



**BALANCUJTE MEZI
DATY, INTUICÍ A VTIPEM.**





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

IMPULZIVNÍ ROZHODOVÁNÍ PŘI POMOCI DRUHÝM

Impulzivní rozhodování (IR) může být problémem nejen v podnikání, ale i při snaze pomáhat druhým. IR v byznysu vyplývá z tlaku na ziskovost a většinou vede k finančním ztrátám. Při pomoci druhým se setkáváme s emocionálními **reakcemi na krizové situace, které mohou vést k neefektivním krokům, které nepomáhají, ale spíše zhoršují situaci.**

Chcete-li pomoci lidem, zvířatům, krajinám, projektům, jednejte! Studie Charity navigator ukazují, že až 70 % lidí, kteří chtějí pomoci, řeší jak to udělat, místo aby jednoduše konali. Dle Harvard Business Review zhruba 50 % času v pracovním dni věnují lidé činnostem, které jsou neproduktivní.

Přírodní, finanční ani politické katastrofy nezastavíte, názory druhých nezměníte. Změníte jich možná pár, ale bude vás to stát velké úsilí. Zvažte zda je pro vás výsledek efektivní.



Přírodní katastrofy každý rok zasáhnou průměrně 100 milionů lidí a politické i finanční krize postihují miliony dalších. Pokud nejste přímo zodpovědní za prevenci nebo řízení krizí, vaše teze a diskuze nevedou k žádnému hmatatelnému výsledku.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Pomoc znamená přímou akci: dary, dobrovolnická práce, pomoc v místě zasaženém krizí, podpora konkrétních projektů, iniciace aktivit, vytvoření podpůrného týmu atd.

Pomáhejte tam, kde je pomoc udržitelná, odpovídá vašim silám a není na úkor vaší rodiny, zdraví a podnikání. Ideálním příkladem jsou komunitní projekty, vzdělávání a osvěta, podpora (žen, MMP aj.).

LOKÁLNÍ POMOC

Viditelný dopad výsledků, transparentnost a kontrola informací a finančních toků. Lepší přizpůsobení pomoci konkrétním potřebám. Spojení s těmi, kterým pomáháte.

GLOBÁLNÍ POMOC

Je třeba okamžité reakce a vysoké finanční sumy. Je nutné vědět, jaké organizace jsou zapojeny, protože ty větší mívají složitější reporting a je těžší sledovat konkrétní dopad.

Pokud máte omezené zdroje a chcete si být jistí, že pomoc je využita efektivně, **doporučuji zaměřit se na lokální projekty**, které mají transparentní a přehledné mechanismy řízení pomoci. Případně se zapojte do dobrovolnické pomoci, kde můžete přímo ovlivnit, jak pomoc probíhá.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

SVĚT

Uvádím pouze vybraná roční data, která jsem získala z dostupných zdrojů. Neručím za jejich relevanci a doporučuji jejich ověření.

Cca 4000 přírodních katastrof (CRED). Více než 1 miliarda lidí žije v oblastech náchylných k přírodním katastrofám (UNDRR). 18 mil. úmrtí na srdeční choroby (WHO, 2020). Polovina světové populace je zasažena různými krizemi včetně přírodních katastrof, válek, ekonomických krizí apod. (UNDP).

EVROPA

Více než 17 % žen trpí chudobou. 40 % samoživitelů (z 90 % ženy) v EU žije pod hranicí chudoby (Eurostat). 40 mil. lidí má diagnostikovanou depresi nebo poruchy úzkosti. Tj. cca 10 % evropské populace (2021, WHO). 13 % Evropanů žije v materiální nouzi, tj. 88 milionů lidí v EU čelí chudobě. Více než 60 mil. lidí trpí diabetem. Přibližně 30 mil. lidí má závažné problémy s alkoholem.

DĚTI V EVROPĚ

22 % evropských dětí (+20 mil.) trpí chudobou (Eurostat). Až 25 % má nadváhu nebo obezitu. Až 20 % má nějakou formu duševní poruchy. Pandemické restriktce, izolace a obavy o budoucnost zvýšily úzkost a stres u mladých lidí. Kyberšikana se týká 5–10 % dětí. V roce 2023 čekalo na adopci cca 2000 dětí ve Velké Británii (nejvíce mezi 3-5 rokem), 3000 dětí ve Francii, 1200 dětí v Rakousku a cca 450 dětí v Česku. Přibližně 10–15 % dětí trpí astmatem, tj. 8-10 mil. dětí. Až 20 mil. dětí je pravděpodobně vystaveno sexuálnímu násilí. V Evropě je ročně znásilněno tisíce dětí.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

METAKOGNIZE

Metakognice je proces myšlení o myšlení, tedy schopnost sledovat a regulovat své mentální procesy. Jde o schopnost vnímat, **jak vaše myšlenky a emoce ovlivňují rozhodování**, a to, jak je kontrolovat. **Metakognize vám umožní udržet mentální jasnost a strategické zaměření i v krizových obdobích**, kdy vás snadno ovládnou emoce a strach. Krizový manažer je schopen kontrolovat své myšlení a zůstat v krizi racionální. Pokud se tento proces naučíte, budete moci dát silnou mentální oporu týmu v chaosu. Tato dovednost pomáhá i v osobním životě. Když si uvědomíte, proč cítíte hněv, můžete rozhodnout, zda je oprávněný, nebo je spíš reakcí na vnější stres.

APLIKACE: Co má krizák dělat, aby zlepšil meta-K?

Vědomé pozorování myšlenek: Všímejte si svých myšlenek a emocí (strach, úzkost, panika). Uvědomte si jejich vliv na vaše rozhodování. To je první krok k tomu, abyste kontrolovali své reakce místo toho, aby je převzaly vaše emoce.

Analyzujte svá rozhodnutí: Po každém rozhodnutí si dejte čas na reflexi. Bylo to emocionální nebo racionální rozhodnutí? Jaké faktory ho ovlivnily?

Učení z chyb: Pokud rozhodnutí nevyšlo, zhodnoťte, co vedlo k chybě.

Zlepšení adaptability: Meta-K vám pomůže přizpůsobit se novým informacím a změnit směr.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

PSYCHOLOGICKÁ RESILIENCE

Psychologická resilience je schopnost zvládat krizové situace, zotavit se z nich a přizpůsobit se jim. **Jedním z hlavních nástrojů resilience je schopnost resetovat mysl, tedy obnovit mentální rovnováhu.** Můžete přitom dále růst a rozvíjet své schopnosti.

3 kroky jak resetovat mysl | Pro manažery MMP

PAUSE: Nedělejte alespoň 10 minut vůbec nic. Neprovádějte multitasking, neřešte e-maily, nedělejte žádné pracovní úkoly. **Zavřete oči a běžte do ticha. Ticho klidní nervový systém,** výrazně snižujete množství informací, které musí vaše mozkové procesory zpracovávat. **Méně stimulů znamená méně stresu a menší zátěž pro mozek.** Vědecké studie ukazují, že **senzo-mentální útlum může spustit relaxační reakce v těle** (např. zpomalení srdečního tepu, snížení hladiny kortizolu, který je spojený se stresem).

Dýchat pomalu a zhluboka: 3-5 hlubokých nádechů a výdechů. Pomalu vdechujte nosem a vydechujte ústy, snažte se soustředit jen na tento rytmus. Takto se „odpojíte“ od vnějšího stresu, prostě deaktivujete stresový systém, což vám umožní myslet více racionálně.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

EMOČNÍ INTELIIGENCE

Dalším krokem adaptačního procesu “mysli v krizi” je soustředění na aktuální situaci (přítomný okamžik). Cílem je zastavit přemýšlení o minulosti a budoucnosti, které vyčerpává. Zaměřte se na to, co se děje a zkuste rozpoznat váš emoční jazyk - kdy se cítíte zahlceni, co vás vyčerpává nebo naopak co vás naplňuje energií. Poté si vzpomeňte, co vás dokáže uklidnit (sport, jízda autem).

Uvědomte, zda krize zasáhla vaši rodinu a osobní život. Pokud ano, zjistěte, jak moc se vás situace dotýká. Může to být výzva k tomu, abyste si na chvíli odpočinuli od pracovních problémů a zaměřili se na to, co je opravdu důležité – rodina a vlastní duševní zdraví.

Pokud vás někdo z blízkých upozorní, že se příliš soustředíte na pracovní problémy a zanedbáváte sebe nebo rodinu, berte to jako cenný signál, který si zaslouží vaši pozornost.



V krizových obdobích je největší oporou osobní a rodinný život. Rodina je základem, na kterém stojíte, a jak se cítíte. Kvalitní vztahy v soukromí zlepšují odolnost a umožňují lépe motivovat tým. Pokud se vám nedaří udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, ani sebelepší výsledky v práci vám nepřinesou hodnotu, kterou očekáváte.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

SYNERGIE MEZI RODINOU A PROFESNÍ EFEKTIVITOU

Vy a rodina jste pevný pilíř, který musí stát, i kdyby se všechny skály okolo bortily. Úspěch v rodině posiluje a zefektivňuje úspěch v podnikání, nikoli opačně. Jste-li kvalitní zaměstnanec, nebo podnikatel, ale v rodině máte “problém”, je to pravděpodobně chiméra o vaší kvalitě.

Rodinná dynamika jako prediktor profesního úspěchu.

V krizových obdobích, kdy podnikatel čelí nejistotě a výzvám, je rodina často jediným pevným bodem, protože poskytuje emoční a psychologickou stabilitu a může hrát klíčovou roli i ve finanční podpoře. Pokud je podnik v krizi je nejbližší praktická pomoc často právě rodinná. Rodina vás také chrání před pracovním vyhořením. Silná rodina může být klíčovým motorem pro podnikatelský úspěch.

Family Factor

- Psychologická rezilience
- Strategická podpora
- Finanční likvidita
- Systémová stabilita
- Kognitivní bezpečí
- Existenční jistota
- Síťová podpora
- Adaptabilita
- Integrace hodnot
- Dynamika pozitivního vlivu
- Emocionální investice

Krize odhaluje, jak dobře je podnikatel či manažer zakotven v osobní stabilitě.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

MENTÁLNÍ ELASTICITA

V krizi musíte být jako manažeři pevní a rozhodní. Vaše váhavost oslabuje celý tým a narušuje jeho soudržnost. Mentální elasticita je schopnost rychle se adaptovat na měnící se podmínky a udržení jasné vize i přes stres a tlak okolí. **Stres je výzva, ne hrozba. Psychologové doporučují „kognitivní reframing“, kdy se negativní situace přetváří v příležitost pro růst a zlepšení.** Máte tak další způsob (mimo ten armádní) jak nastavit mysl, aby se opravdu rychle zotavila. Zaměřte se na jeden cíl a ten komunikujte směrem k týmu (ven). Vaše sdělení musí být jasná, konsistentní a motivující. Nejistota v komunikaci vytváří prostor pro domněnky.

Kognitivní reframing v praxi

Majitel předstoupil před svůj tým na mimořádné poradě, rozhlédl se po místnosti a ztišil hlas. Poté nečekaně odhrnul žaluzie a ukázal na svět venku, který dál plynul nerušeně. „Vidíte to?“ řekl klidně. „Život pokračuje. Svět se točí, i když Lehman Brothers skončila.“ Data makléřům potvrzovala, že ekonomický svět už nikdy nebude jako dřív, ale realita ukazovala něco jiného. Krize, jakkoli devastující, má omezený dosah. Život fungoval a navíc docela dobře i bez Lehman Brothers. Dokonce i bez peněz, o které přišli miliony lidí. Ve skutečnosti to nezajímalo nikoho, kdo neměl na burze kapitál.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

MEDIA EFEKT



Svět se láme na kusy.

WINDOW EFEKT



Svět stále stojí na nohou.

Zpravodajské spirále stresu se nevyhnete, protože jako manažeři potřebujete mít aktuální informace. Doporučená kombinace k selekci informací pro manažery je například Monitora a Google Alerts pro monitoring médií v českém prostředí. Anopress IT pro monitoring a analýzu českých médií, včetně tištěných, online i televizních a rádiových zdrojů. Mohou být prospěšné také platformy TweetDeck pro efektivní práci se sociálními médii, Meltwater nebo YouScan.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Vyprodáno! Vyprodáno! Vyprodáno!

Zimní Masters Of Rock 2008 je za dveřmi
Vydáno: 25.11.2008 12:15 v sekci [Tiskové zprávy](#) - [Tisková zpráva](#) | foto: facebook **SOLD OUT**

End of the Road Festival 2009 SOLD OUT

Čtvrtý ročník variace open-air festivalu Zimní Masters O

Glastonbury 2009 sells out
All tickets for this year's festival have sold out nearly five months in advance - and with no official lineup confirmation **SOLD OUT**

Wacken Open Air 2008
esday 30 July > Friday 1 August 2008
Presale : 109.00€ EUR
Wacken
Schleswig-Holstein - Germany **SOLD OUT**

59TH BERLIN INTERNATIONAL FILM FESTIVAL
FEBRUARY 5 - 15, 2009
SOLD OUT

Legendární AC/DC už hlásí vyprodáno
ČESKO 27. prosince 2008

Leonard Cohen hlásí vyprodáno, přestávka
26. září 2008 1:55
FMX Gladiator Games 2009, Praha: vyprodáno

F1 Abu Dhabi Grand Prix tickets sells out
Václava Neckáře. **SOLD OUT**

WACKEN 2009
20th ANNIVERSARY
SOLD OUT!
30.07.-01.08.
20 YEARS
LOUDER THAN HELL
WACKEN.COM

CAMP
KHA 5-DENNÍ
MULY ARENA KRAVARTZ 4.7. - 9.7. 2009
SOLD OUT
CENA: 15.700 Kč bez DPH

2008-2009

Vyprodáno! Vyprodáno! Vyprodáno!



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

RESET Z PRAXE

Před spuštěním terminálů bylo nutné provést jeden klíčový krok, který měl zásadní vliv na naše rozhodování. Tento krok spočíval v odstranění symbolu, který představoval "krizi", a který měl na práci negativní dopad. V rámci tohoto procesu došlo k symbolickému odstranění slova „Krise“, což mělo za cíl psychologicky oslabit jeho vliv. I když samotná krize nezmizela, tento akt pomohl zmírnit její destruktivní účinky na rozhodování. Každodenně jsme si zničením moci (přeškrtnutím slova) “krize” připomínali, že kontrolu nad situací máme my. Tato demonstrace umocnila psychologický boj, který jsme apliovali každý den před otevřením světových burz.

V zápřahu 15 hodin denně v bublině burzovní síně, kde dominovaly propady akciových trhů z každého zdroje (Reuters, Bloomberg, CNN, CNBC), kde média analyzovala jen a pouze krizi s řádně velkým Ká.

Klienti systematicky předávali své emoce od naděje, strachů, akcelerující agrese přes zoufalství, poraženectví, psychické vyčerpání až po pláč nebo výhružky, vůči kterým jsme se stali časem imunní. V takto napjaté atmosféře nebylo možné zůstat bez postihu.

Manažeři a lídři musí být připraveni čelit těmto intenzivním reakcím a naučit se je zvládat, aniž by ztratili kontrolu nebo dovolili, aby emoce narušily jejich objektivitu a efektivitu.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ZACHOVEJTE PERSPEKTIVU

V krizi je schopnost zachovat nadhled a vnímat situaci komplexně pro vás zásadní. Někdy stačí jen otevřít okno a podívat se na okolní svět, abyste lépe viděli. V těžkých časech se **zaměřte nejen na problémy, ale i na příležitosti** - v době pandemie tento přístup rozdělil firmy na ty, které se nechaly vést krizí, a na ty, které vedl schopný lídr a přizpůsobily se trhu, nebo dokonce rostly. Rovnováha mezi pozitivním a negativním pohledem na věc vám umožní střízlivě vnímat realitu. **I v krizi je mnoho oblastí, které fungují a ještě více podnikatelů, kterým se daří.**



Tak, jak silně reagujete na první zprávu, ovlivnění emocemi, tak stejné tendence mohou mít vliv na vaši reakci při nenadálých situacích v podnikání.



Zachovejte chladnou hlavu a analytický přístup. Zaměřte se na fakta, zhodnoťte situaci z různých úhlů a přijímejte rozhodnutí, která jsou dlouhodobě udržitelná.



Vytvořte si **krizový plán** a pravidelně ho aktualizujte. Zahrňte v něm klíčové kroky, kontakty a role, které musí být ve společnosti aktivní během krizí.

Více o analytickém, ale také o intuitivním typu manažera, a co dělat, když nemáte dostupná data, ale musíte se v krizi rozhodovat rychle, se dozvíte v tomto e-booku, v části **Typologie osobnosti**.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

**RESTART
OSOBNOSTI**



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

RESTART OSOBNOSTI

V této kapitole představím několik stěžejních oblastí, které vám pomohou porozumět, jak zlepšit schopnost řídit projekty v krizi a posílit osobní odolnost.

Sebehodnocení, regulace emocí a analýza vašich silných a slabých stránek jsou klíčové, abyste jako krizový manažer zvládli tlak a dokázali rozhodovat s chladnou hlavou. Kritická reflexe a post mortem analýza vám pomohou učit se z chyb a zlepšit vaše budoucí reakce.

Řízení destruktivních vzorců, typologie osobnosti a plán změny vám poskytnou metody pro rozvoj osobnosti krizového manažera. Budete moci posílit dovednosti, které “krizáky” činí odolnějšími a schopnými přetvářet zátěžové situace na příležitosti pro růst. Cílem kapitoly je ukázat vám praktické příklady, jak přetvořit vlastní reakce na stres a neúspěchy v nástroje pro posílení antifragility, čímž se stanete silnějšími a lépe připravenými reagovat v krizových situacích.

Fáze restartu



1. Projektová osobnost: Kým chci být
2. Audit osobnosti: Kdo jsem
(silné a slabé stránky)
 1. Sebehodnocení klíčových vlastností
 2. Regulace emocí
 3. Kritická reflexe zkušeností z krize
 4. Deník krizového manažera
 5. Destruktivní vzorce chování
 6. Post mortem analýza
 7. Plán pro osobnostní změnu
 8. Typologie osobnosti
 9. Rozvoj antifragility





JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

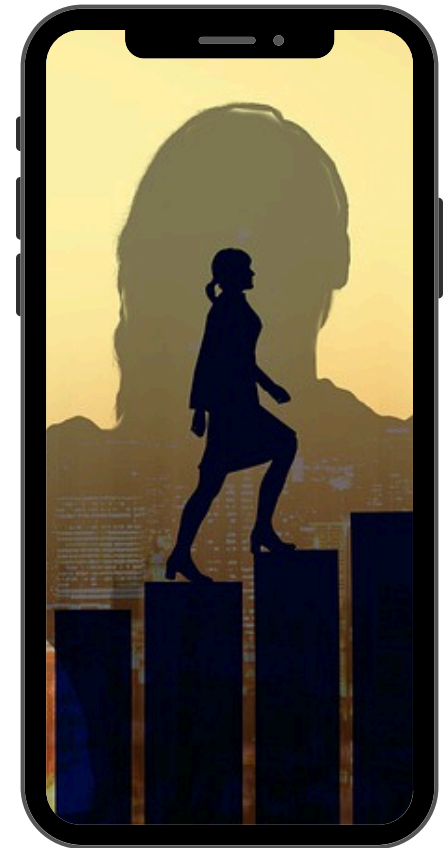
SEBEKOUČINK

Sebekoučink je skvělým nástrojem pro osobní posun, který si nikde nekoupíte. Je úžasný v tom, že když se sebou hovoříte, můžete si říct a analyzovat naprosto vše, co se ve vás skrývá. Ani tomu nejlepšímu kouči na světě nesdělíte nejhlubší myšlenky a tajemství. Sebekoučink vám umožňuje klást si otázky, které mají skutečný smysl, a najít odpovědi, které vás posunou dál.

Nikdo vás nezná lépe než vy sami. Proto jste vy sami tím nejlepším koučem sebe sama.

Jelikož koučink cílí na budoucnost, retrospektivní analýzu příliš nenafukujte. Vaším cílem je **změna stávajícího vzorce myšlení, za účelem dosažení cíle v nejlepších možných podmínkách.**

Buďte proto praktičtí. Zaměřte se na pozitivní změnu a akci do budoucna, ne na zbytečné pitvání minulosti. Retrospektivní analýza je užitečná, když potřebujete pochopit, co nefungovalo, a identifikovat konkrétní oblasti, které je třeba zlepšit.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

JAK BÝT OSOBNOSTÍ, KTERÁ ZVLÁDNE KRIZE

Když se firma nebo pouze projekt dostane do potíží, manažer čelí vnějším problémům i vlastním limitům. **Krize prověřuje, jak dobře umíte přemýšlet pod tlakem**, jak zvládáte emoce a zda se umíte adaptovat. **Některé vaše dlouhodobé vzorce chování, které fungovaly v běžném provozu, se mohou v krizi stát překážkou místo opory.**

Tato kapitola je o osobnostním restartu – o tom, jak změnit vlastní přístup, abyste jako manažeři krizi přežili a zároveň ji dokázal aktivně řídit. Zahrnuje sebereflexi, odstranění nefunkčních vzorců a přijetí nových strategií, které pomáhají vést tým a firmu ke stabilizaci.

Čím pevnější budou vaše základy jako lídra, tím lépe povedete svůj tým i firmu v nejistých situacích.

V této kapitole najdete nástroje, které vám pomohou:

Identifikovat vlastní vzorce chování, které vám v krizi slouží a které je potřeba změnit.
Zlepšit rozhodování pod tlakem. Jak si zachovat objektivitu a strategické myšlení.
Převzít kontrolu nad svými reakcemi. Jak se nenechat ovládnout stresem a emocemi.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

PROJEKTOVÁ OSOBNOST

Vaše nastavení a přístup k práci určují, jak zvládnete řízení projektů v krizi. **Projektová osobnost představuje ideální verzi vás jako lídra.** Osobnost, která se dokáže rychle adaptovat, rozhodovat pod tlakem a vést tým v nejistotě.

Nejde o to, že byste se měli stát někým úplně jiným. Možná zjistíte, že už máte většinu potřebných dovedností, jen je třeba upevnit silné stránky a upravit několik klíčových vzorců.

Klíčové otázky

Jaké vlastnosti musím mít, ať úspěšně zvládnu krizi?

Musím být člověk klidný a racionální, i když se vše horší. Musím se rozhodovat rychle a promyšleně. Musím skvěle komunikovat, abych si udržel/a důvěru všech. Nesmím ztratit motivaci a tah na branku.

Co mám ve svém přístupu k vedení změnit?

Občas zbytečně odkládám nepříjemná rozhodnutí, protože nechci riskovat chybu. Musím se naučit dělat rozhodnutí rychleji, i když nemám všechna data. Chci víc delegovat, nemůžu zvládnout všechno sám/a.

Příklady odpovědí

Které mé silné stránky mi pomohou ustát náročné situace?

Mám dobré vztahy s týmem a zákazníky. To mi pomůže udržet jejich důvěru i během krize. Dokážu improvizovat a podívat se na situaci s odstupem.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

DIAGNOSTIKA: AUDIT OSOBNOSTI PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ

Osobnostní audit vám pomůže **zmapovat silné stránky i slabší místa**, která vás v krizovém řízení budou nejspíš brzdit. Je to krok k tomu, abyste pochopili, co vám dobře funguje a co je potřeba změnit. Tento audit se skládá ze tří částí, kterými jsou **sebehodnocení klíčových vlastností, identifikace nefunkčních vzorců chování a plán pro osobnostní změnu.**

Sebehodnocení klíčových vlastností: Navazuje na modely krizového leadershipu jako je například VUCA, 360° feedback a další.

Identifikace nefunkčních vzorců chování: Odpovídá principům kognitivně-behaviorální psychologie a krizového koučování (např. Daniel Goleman, emoční inteligence v leadershipu, Chris Argyris, double-loop learning). Identifikace nevhodných vzorců je klíčová při adaptaci na krizové situace.

Plán pro osobnostní změnu: Vychází z konceptu kontinuálního zlepšování (Kaizen) a metod agilního leadershipu, kde se manažer učí z vlastních chyb a adaptuje své chování.

VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) se zaměřuje na rozvoj schopností lídrů v nejistých a rychle se měnících podmínkách.

Následující dovednosti jsou nezbytné pro efektivní fungování v prostředí VUCA, kde se lídři musí vypořádat s neustálými změnami, nejistotou a složitostí. →



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

1. Sebehodnocení klíčových vlastností

Každou vlastnost ohodnotte na škále 1–5, kde 1 znamená „téměř mi to chybí“ a 5 „silná stránka, kterou využívám často“.

Odolnost: Dokážu zvládat stres a neztrácím hlavu v krizové situaci.

Rychlé rozhodování: Umím se rozhodovat i s omezenými informacemi.

Strategické myšlení: Vidím širší souvislosti a dokážu plánovat dopředu.

Flexibilita: Dokážu se přizpůsobit změnám a improvizovat.

Emoční stabilita: Udržuji klid a nenechám se rozhodit emocemi.

Komunikace: Umím jasně a srozumitelně sdělit důležité informace.

Důvěra v tým: Dokážu delegovat a nesnažím se všechno řešit sám/sama.

Výdrž a motivace: Nevzdávám se, i když věci nejdou podle plánu.



Pokud u některé vlastnosti máte 3 nebo méně bodů, je to signál, že zde může být prostor pro zlepšení.

Hodnocení vlastních schopností (škála 1-10)

1-3: Výrazně slabá schopnost, vyžaduje okamžitý rozvoj.

4-6: Střední úroveň, přehodnocení a zlepšení je žádoucí.

7-9: Silná schopnost, dobré zvládání krizových situací, ale prostor pro zlepšení.

10: Výborná schopnost, vynikající řízení v krizových podmínkách.

Více o hodnocení a měření pokroku, najdete v článku na webu [zde](#).



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

2. Identifikace nefunkčních vzorců chování

Tato metoda se zaměřuje na rozpoznání a změnu neúčinných vzorců chování, které brání úspěchu nebo růstu vašeho podnikání. Díky ní rozpoznáte návyky, které vás omezují a můžete je tak nahradit lepšími efektivnějšími.

Cognitive-Behavioral Theory (Back): **Manažeři si v krizi někdy vytvářejí dysfunkční myšlenkové vzorce** jako jsou katastrofizace a černobílé myšlení. **Ty oslabují jejich schopnost racionálního rozhodování.**

Emotional Intelligence & Crisis Leadership (Goleman): **Manažeři s nízkou emoční inteligencí podléhají stresu** a špatně komunikují v krizových situacích. V těžké situaci musí umět regulovat emoce a nejednat impulzivně.

Double-Loop Learning (Argyris): **Manažeři řeší krizi reaktivně, místo aby hledali hlubší příčiny** a měnili své strategické myšlení. Efektivní krizový leadership vyžaduje kritickou reflexi vlastních rozhodnutí a schopnost upravit strategie podle okolností.

Je pravděpodobné, že bude-li krizovou situaci řešit pouze povrchem bez hledání hlubších příčin, budete opakovat ty stejné chyby. Jako krizáci musíte být efektivní, takže se kriticky zhodnotíte (sebereflexe), přizpůsobíte své strategie a budete regulovat své emoce.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Behaviorální teorie CBT

Zjistěte, zda se neuchylujete k extrémním výrokům typu: "všechno je ztraceno" nebo "tohle nikdy nezvládneme". Pokud ano - jsou tyto výroky skutečně opodstatněné? Je opravdu všechno ztraceno, nebo je to jen dočasná překážka?

Cílem tohoto postupu je překonat černobílé myšlení. Místo "nikdy nezvládneme tento projekt", zvažte možnosti jako "máme ještě několik možností, jak se k tomu postavit, a některé mohou fungovat." **Tím snižujete negativní vliv katastrofických myšlenek a zvyšujete racionální přístup k řešení problému.**

Regulace emocí (emoční inteligence)

V krizi je někdy těžké udržet si kontrolu nad emocemi. Pokud jste lidé s nízkou emoční inteligencí, pak snadno podléháte stresu a řešíte věci impulzivně. Tento stav vždy stíží komunikaci a správné rozhodování. Cítíte-li v krizi frustraci, nebo zlost, hledejte místa (situace), které danou reakci vyvolaly. **Praktikujte techniky regulace emocí, jako je hluboké dýchání nebo krátká pauza před rozhodnutím. Dejte si 10 minut na vychladnutí, než vyřknete verdikt. Po krizi zanalyzujte, jak se vaše emoce odrazily v komunikaci a rozhodování - to vás má zajímat.**



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Double-Loop Learning (reflexe a změna myšlení)

Jako krizový manažeři dělejte průběžně kritickou reflexi a upravte své přístupy, podle toho, co jste se už naučili. Reflektujte každou krizi, kterou zažijete. **Co vás tato zkušenost naučila? Jaké byly příčiny problému?** Double-Loop doporučuje dělat hloubkovou analýzu, tedy kopat dostatečně hluboko, ať odhadnete, co se vlastně dělo.

PŘÍKLAD: Dojde-li k problémům s cash flow, musíte přijít na to, co to způsobilo - jaké strategie, jaké procesy, postupy či rozhodnutí? Poté změníte přístup, aby se předešlo další krizi v budoucnu. Změňte strategii, ne pouze na opravy problémů. Pokud dojde třeba k propadu prodeje, nehledejte jen rychlý způsob, jak získat více klientů. Zaměřte se na celý prodejní model - je vhodný pro danou dobu? Jak ho přizpůsobit změnám na trhu?

Zákazníci ruší rezervace na poslední chvíli

- ✗ Jednoduchá oprava: Zavést storno poplatek.
- ✓ Hlubší analýza: Proč lidé rezervace ruší? Chybí jim závazek (např. předplatné)? Nebo službu nevidí jako prioritní? Možná je řešením jiný, lepší model.

Zaměstnanci nejsou motivováni

- ✗ Jednoduchá oprava: Zvýšit plat.
- ✓ Hlubší analýza: Je potíže v náplni práce? V rychlém růstu? Možná je potřeba upravit způsob vedení, zapojit zaměstnance do rozhodování nebo jim nabídnout rozvojové benefity.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Jak identifikovat nefunkční vzorce

Deník krizového manažera



Deník je vaše krizová bible, kronika a nástroj přežití. **Zaznamenávejte do něj kroky, které jste během krize podnikli**, vaše rozhodnutí a výsledky. Zaměřte se na to, co fungovalo a co ne. Krátce (přibližně z 20 %) se věnujte tomu, jaké emoce a myšlenky vás provázely při těchto rozhodnutích. Po určité době (po měsíci nebo několika krizích) si záznamy prostudujte. Zjistěte, jestli se některé vaše myšlenky nebo pocity opakují. Díky tomu pochopíte, jaké psychologické faktory ovlivnily vaše rozhodnutí a akční kroky, které jste udělali.

**Krizový deník
je váš kompas
v turbulentních
vodách podnikání.**



Pro krizového manažera MMP je praktické psát deník, protože pak přesně ví, co se osvědčilo a co selhalo. Emoce jsou důležité spíše v kontextu, jak ovlivnily rozhodování. **Doporučuji psát 80 % praktické záznamy** (co fungovalo, co ne, výsledky) **a 20 % emoce** (jak ovlivnily rozhodování, pocity během situace, co pomohlo zvládnout stres).



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Nefukční vzorce chování

Podívejte se na situace, které vás v poslední době (nebo přímo v krizi) dostaly pod tlak. Které vzorce chování (reakce) vám nepomohly? Nevybírejte příliš sfér, které chcete zlepšit. **Vyberte dvě a “vytuňte” je.** Zapomeňte na **100% dokonalost**, **80 % vám stačí.** **V krizovém řízení platí, že rychlé a dobré rozhodnutí je lepší než perfektní.**

- **Odkládání rozhodnutí:** Vyčkáváte příliš dlouho, než něco uděláte.
 - **Přílišná kontrola:** Nedokážete delegovat a snažíte se všechno zvládnout sami.
 - **Reaktivita místo proaktivity:** Reagujete až ve chvíli, kdy už je problém akutní.
 - **Emoční impulzivita:** Necháváte se unést emocemi a vaše rozhodování tím trpí.
 - **Strach z chyb:** Raději neuděláte nic, než abyste udělali špatné rozhodnutí.
 - **Perfekcionismus:** Zbytečně lpíte na detailech, místo abyste se soustředili na klíčové věci.
-
- **Ignorování varovných signálů:** Přehlížíte drobné problémy dokud se situace nevyhroťí.
 - **Nerealistický optimismus:** Podceňujete situaci a spoléháte se na to, že se věci „nějak vyřeší samy“.
 - **Přehnaná závislost na osvědčených postupech:** Trváte na tom, že „takhle jsme to vždycky dělali“.
 - **Přílišná orientace na čísla:** Rozhodujete se výhradně na základě dat a ignorujete lidský faktor.
 - **Neochota přijmout odpovědnost:** Obviňujete okolnosti, tým či vedení, místo abyste hledali řešení.
 - **Přeceňování krátkodobých zisků:** Upřednostňujete rychlý příjem před dlouhodobou strategií.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Praktické příklady (destruktivních vzorců)

Mikromanagement a kontrola všeho

- ❌ Musíte mít všechno pod kontrolou, jinak to dopadne špatně.
- ✅ Nahradte delegováním a důvěrou v tým. Stanovte priority a klíčové milníky, ale nezasahujte do každého detailu.

Hasičský syndrom (reaktivní chování)

- ❌ Musíte hned jednat, jinak to bude ještě horší!
- ✅ Nahradte pauzou a taktickým myšlením. Užijte metodu „Stop-Breath-Plan“ (Zastav-Zhodnot'-Udělej) Dělejte prevenci a pracujte s vizí.

Vyhýbání se nepříjemným rozhovorům

- ❌ Raději to neřešíte, možná to přejde samo.
- ✅ Nahradte otevřenou a transparentní komunikací. I špatné zprávy sdělené včas dávají lidem možnost se přizpůsobit a hledat řešení.

Zakladatelský syndrom (superman syndrom)

- ❌ Nikdo jiný to neudělá lépe než vy.
- ✅ Nahradte: Využití spolupráce. Krize není zkouška samostatnosti, ale schopnosti hledat oporu a správné partnery.

Přetěžování týmu

- ❌ Musí pracovat víc a tvrději, jinak je konec.
- ✅ Nahradte: Práci s energií místo času. Zaměřte se na důležité úkoly a eliminujte zbytečnou práci. Dopřejte týmu (i sobě) odpočinek, protože vyhořelý manažer nepřinese nikdy dobrá řešení.

Perfekcionistická paralýza

- ❌ Musíte to mít dokonalé, jinak to nemá smysl. To vede k odkládání důležitých rozhodnutí.
- ✅ Nahradte: "Hotovo je lepší než perfektní."

V krizi je rychlost důležitější než dokonalost.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Post-krizová analýza: Analýza Post Mortem

Po krizi provádí krizový manažer **post-mortem analýzu**, kde zkoumá, co fungovalo, co ne a jaké procesy je třeba změnit. Tento rozbor zahrnuje zpětnou vazbu od kolegů a členů týmu, kteří byli s krizí přímo spojeni. **Na rozdíl od velkých korporací**, kde získání zpětné vazby od širšího okruhu stakeholderů bývá složité nebo se dělá ryze takticky, **má krizový manažer malých firem výhodu v úzkých, důvěrných vztazích s týmem. Učiní tak s jasným sdělením, že cílem je získat informace, které povedou ke zlepšení procesů a posílení týmové efektivity v krizových situacích. Toto sdělení je důležité, aby nedošlo k domněnkám (že se krizák ujišťuje, jestli jednal správně).**



Retrospektivní dotazování

Jak efektivní byla komunikace v krizi? Bylo ti jasné, co se od tebe očekávalo? Jaké informace bys potřeboval/a dříve, aby ses mohl/a lépe připravit? Jak jsi přijal/a mé rozhodnutí? Byly nějaké alternativy, které jsme mohli zvážit? Jaký jsi vnímal/a stres během krize? Jaké kroky byly dle tebe nejefektivnější? Co ti nejvíc pomohlo? Jak se ti líbil týmový duch během krize? Vyskytlo se něco, co tě zpomalovalo?



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Deník krizového manažera a post-mortem analýza mají společný cíl, a to **zlepšit reakce na krize a posílit krizové řízení v případě problémů budoucích**. Obě metody jsou však rozdílné v tom, že deník se zaměřuje na individuální reakce krizáka (vaše), kdežto post-mortem analyzuje všechny procesy a týmovou spolupráci (okolí).

KRIZOVÝ DENÍK

Deník krizového manažera je váš **osobní nástroj**, kde hodnotíte a zapisujete konkrétní rozhodnutí, která jste udělali v krizi, a jaký měly dopad. **Sebereflexe je okamžitá**. Hned víte, co fungovalo, co ne a co uděláte příště lépe. Je to vaše soukromá kronika seberozvoje, kde sledujete růst vaší osobnosti v extrémních podmínkách.

Do deníku můžete nahlížet i během krizového řízení. Po krizi pak děláte už hlubší analýzu s odstupem.

POST MORTEM ANALÝZA

PMA je nástroj, který používáte **až po krizi** k hlubší analýze toho, co se dělo. Zkoumáte procesy, rozhodnutí a strategie. Co vedlo k úspěchu a kde došlo k selhání. **Rozbor je širší než deník, protože zahrnuje zpětnou vazbu od týmu a dalších osob, které se podílely na řešení krize**. Nehledáte viníky, ale příležitosti pro zlepšení. Je to silný nástroj pro dlouhodobý rozvoj a posílení efektivity krizového řízení.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

3. Plán pro osobnostní změnu

Kaizen

Plán pro osobnostní změnu vychází z konceptu kontinuálního zlepšování (Kaizen) a metod agilního leadershipu, kde se manažer učí z vlastních chyb a adaptuje své chování. Když chcete změnit své chování v krizi, je třeba definovat si jasný cíl změny, až poté si vytvoříte akční plán. Cílem není „změnit vás jako člověka, ale upravit některé vzorce chování, které snižují efektivitu krizového řízení.

Příklad: „Chci se v krizích rozhodovat racionálněji a méně impulzivně. Chci zlepšit schopnost delegovat a neřešit vše sám/sama,“ apod.

Nastavení změn

Ujasněte si, jak chcete v zátěžové situaci reagovat (ideálně si vyberte krizi, která se už stala). Určete, jak poznáte, že jste se zlepšili a jaké změny uděláte už tento týden. Dobré je mít kolegu, který vám dá konstruktivní zpětnou vazbu.

Mikroprogrese

Až budete příště rozhodovat v krizi, vědomě se zastavte a prodýchejte situaci místo okamžité reakce. Každé ráno, ať si váš tým vymění stručné aktualizace o hlavních problémech. Tak odhalíte včas nové hrozby a předejdete eskalaci. Každou překážku krátce popíše (co, kdy, kdo řeší). Místo složitých dokumentů vytvořte jednoduché a vyzvěte tým, aby navrhl alternativy, které jste možná nezvážili.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Hlavní rozdíl mezi Kaizenem, PMA (Post-Mortem Analýzou) a deníkem krizového manažera spočívá v tom, že každá z těchto metod má jiný časový rámec a zaměření.

Kaizen je nepřetržitý proces zlepšování aplikovaný na všechny aspekty firmy (od produkce po řízení týmů). **Post mortem analýza** hodnotí funkční i disfunkční faktory během krizového řízení, včetně zpětné vazby od dalších osob (hloubková analýza po skončení krize). **Krizový deník** je osobní nástroj krizového manažera pro sebereflexi a analýzu rozhodnutí v reálném čase během krize i po ní.

Kaizen se používá se dlouhodobě a soustavně během standardního provozu, nikoliv pouze v krizi. Je to filozofie neustálého zlepšování, která je zaměřena na drobné a kontinuální zlepšení. **PMA** se používá po krizi k analýze situace a vykonaných rozhodnutích (jde o učení z minulých krizí). **Deník** slouží k okamžité sebereflexi a zlepšování krizového manažera v reálném čase.

Kaizen zefektivňuje každodenní práci a odstraňuje plýtvání. Minimalizuje chyby a optimalizuje procesy průběžně. **PMA** zlepšuje krizové řízení a připravuje firmu na další krizové situace tím, že identifikuje silné a slabé stránky. **Deník** rozvíjí krizového manažera, dělá z mistra v oboru, který je vždy o krok napřed a připravený na jakoukoli situaci.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ZÁVĚR OSOBNOSTNÍ DIAGNOSTIKY

Celý proces diagnostiky má logickou návaznost. Postupujete od identifikace problému (nefunkční vzorce), přes analýzu jejich dopadu (post-mortem analýza), až po návrh řešení (plán pro osobnostní změnu). Tento přístup odpovídá osvědčeným frameworkům v krizovém řízení a behaviorální psychologii.

Krok 1: Identifikace nefunkčních vzorců → Co přesně nefunguje? Jaké chování je třeba změnit?

Krok 2: Post-mortem analýza → Jaký byl reálný dopad těchto vzorců? Kde selhaly?

Krok 3: Plán pro osobnostní změnu → Jak konkrétně změnu provést? Jak ji měřit a vyhodnocovat?

Osobnostní audit není jednorázová záležitost. Klíčem je neustálá reflexe, testování změn a adaptace. Čím více tento proces aplikujete, tím silnější krizový manažer se z vás stane. **Stejně jako pilot před každým letem kontroluje svůj stroj, i krizový manažer by měl pravidelně analyzovat svůj vlastní styl řízení.** Tento audit vám poskytne potřebné nástroje k tomu, abyste se nejen vyhnuli pádům, ale také letěli výš.



Nyní máte jasnou metodu, jak identifikovat, analyzovat a změnit své nefunkční vzorce. Dalším krokem je aplikace do praxe. Proto začněte s prvním krokem klidně ještě dnes.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

PRAKTICKÁ IMPLEMENTACE

Osobnostní změna není procesem okamžité transformace, ale postupného přechodu. Zavedení nového návyku, který vám pomůže zlepšit vaše krizové řízení, může být jedním z efektivních kroků.

Začněte jedním návykem

Nesnažte se změnit všechno najednou. Vyberte si jednu vlastnost, která vám přinese největší užitek. Po týdnech vyhodnoťte, zda změna přináší očekávané výsledky. Má pozitivní vliv na vaši práci? Jak ovlivňuje vaše okolí?

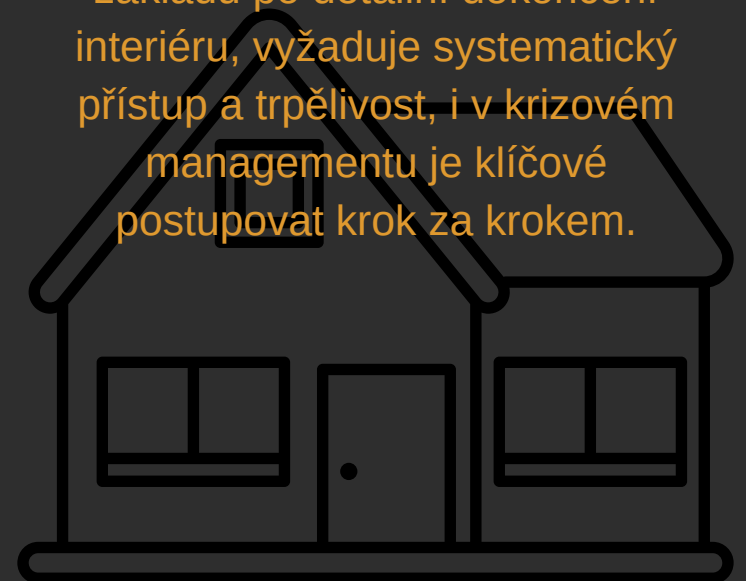
Inspirujte se u úspěšných lídrů

Pomůckou k aplikaci nového návyku vám může být osobnost, která tuto zvyklost má. Poslouží vám jako vzor. Můžete sledovat jejich přístup nebo si s nimi promluvit.

Zaved'te motivační systém

Určete si, do kdy chcete nový návyk zvládnout, a nastavte si systém odměn, který vás bude motivovat k vytrvalosti.

Stejně jako při stavbě domu, kde každá fáze, od pečlivého položení základů po detailní dokončení interiéru, vyžaduje systematický přístup a trpělivost, i v krizovém managementu je klíčové postupovat krok za krokem.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Typologie osobnosti pomáhá manažerům pochopit jejich přirozené tendence, chování a způsob rozhodování. Pokud víte, jaký typ manažera jste, identifikujete své silné stránky i oblasti pro zlepšení a přizpůsobíte svůj přístup k vedení a komunikaci.

Za zakladatele psychologické typologie je považován Carl Jung. V roce 1921 ve své knize Psychological Types popsal různé typy osobností na základě jejich způsobu vnímání světa a reagování na něj. Zavedl pojem introverze a extraverze.

TESTY

**DISC
MBTI
BIG FIVE**

Jaký typ manažera jste? Jste adaptivní, rigidní, intuitivní nebo analytický?

Pokud nevíte, co nejpravdivější obrázek sami o sobě, je málo pravděpodobné, že budete schopni udělat si ho o druhých. Pomocí testů nejprve zjistěte, kdo jste vy a poté poznejte váš tým - Další benefit, který prostředí úzkých vztahů v malé firmě umožňuje. Test si v rámci školení či workshopu pravděpodobně rád udělá každý váš kolega.

Když víte, jaký typ osobnosti jste, a které typy převažují ve vašem týmu, můžete přizpůsobit způsob, jakým komunikujete, dle toho, co je pro vás přirozené a co je efektivní pro ostatní.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE DLE TYPOLOGIE

Analytický typ

Pokud máte analytický přístup, tak dáváte přednost faktům, datům a podrobným informacím. Při komunikaci **s týmem, který je rovněž analytický** dávejte jasné, strukturované informace, které umocní váš názor. Prezентуйте data, analýzy a důkazy, protože takový jazyk preferuje váš tým. Tímto způsobem budete nejvíce efektivní a svá rozhodnutí učiníte na základě měřitelných faktorů.

Pokud máte **analytický přístup, ale váš tým je intuitivní, podávejte členům informace jednoduchou formou**, aby pro ně byly snáze pochopitelné. **Nezahrnujte je detaily**, ale spíše poukazujte na širší vizi a souvislosti. Když se **místo analytiky zaměříte na budoucí možnosti** a dlouhodobé hledisko, budete jim **klást otevřené otázky a nechat je hledat kreativní nápady, budou nejvíce výkonní**. I když jste analytický typ, musí být vaše komunikace s intuitivním týmem přizpůsobena jemu, abyste dosáhli vysoké efektivity.

Analýza, která přetváří krize v příležitosti



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Analytický manažer vs. intuitivní tým v krizi

Jste-li analytický manažer a zaměřujete se na detaily, logiku a systematické řešení problémů, musíte zohlednit, že váš intuitivní tým se opírá o kreativitu, flexibilitu a vnímání širších souvislostí. Může vnímat krizi spíše jako příležitost k inovacím, než jako problém, který je třeba nekompromisně řešit krok za krokem.

Poskytněte týmovým členům prostor pro vyjádření jejich kreativních nápadů, přičemž si stále zachovejte systematický přístup k prioritám a rozhodnutím. Nechte je sdílet nové, nápadité přístupy bez strachu z kritiky. I v krizi může být užitečné umožnit testování inovativních řešení na malém vzorku,

Intuitivní tým bohužel ne vždy hledá přímou strukturu, ale vy jako krizový manažer musíte identifikovat klíčové oblasti, které je třeba řešit jako první. Určete největší rizika a urgenci úkolů, které musí být vyřešeny.

Rozdělte úkoly mezi členy týmu dle jejich dovedností. Pro každý úkol stanovte realistický časový rámec. I když tým může pracovat kreativně, analytický manažer by měl pravidelně kontrolovat pokrok v plnění úkolů.

Definujte jasné cíle, ale dejte týmu prostor pro vyhledání nových cest.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Co dělat, když nemáte dostupná data?

V krizových situacích není vždy možné mít všechna potřebná data ihned k dispozici. Krizový manažer se ale musí rozhodovat rychle. Jak tedy postupovat?

- 1.** Použijte metodu "**nejlepší možné informace**": rozhodujte se na základě toho, co je aktuálně dostupné, a průběžně strategii revidujte.
- 2.** **Kombinujte** analytický a intuitivní **přístup**: pokud vám chybí čísla, opřete se o vaše dosavadní zkušenosti a odhady.
- 3.** **Použijte krizové modely** rozhodování: OODA smyčka (pozoruj, orientuj se, rozhodni, jednej) nebo Cynefin framework pro řízení komplexních situací.
- 4.** **Zapojte experty**: pokud nemáte k dispozici dost dat, využijte konzultace s odborníky na danou problematiku.
- 5.** **Užijte simulace a scénáře**: pokud se nemůžete spolehnout na reálná data, pomohou vám rychlé simulace možných důsledků.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Rozhodování bez dat v době pandemie

Metoda "nejlepší možné informace"

Majitel malého fitness centra nevěděl, jak dlouho bude muset mít zavřeno. Proto se rozhodl jednat podle dostupných informací. Dočasně přešel na online tréninky přes aplikaci Zoom. Zjistil, že klienti oceňují individuální vedení i na dálku, a tak tento formát ponechal i po znovuootevření jako doplňkovou službu.

Majitelka kosmetického salonu nevěděla, kdy bude moci znovu otevřít. Místo čekání začala nabízet speciální vouchery "Péče po lockdownu" se slevou a službou navíc. Tím získala okamžitou hotovost a zajistila si klientelu i po otevření. (Pochopila, že krize je dočasný stav). Kontaktovala věrné zákaznice telefonicky a nabízela jim individuální konzultace a přednostní rezervace ihned po otevření.

Nakonec otevřela online kurzy zaměřené na péči o pleť a začala prodávat kosmetiku přes e-shop. Když krize pominula a salon znovu otevřel, služby ponechala, což jí zajistilo další zdroje příjmů.

Během pandemie musely malé firmy mnohdy dělat rozhodnutí bez dostatku jasných dat.

Podnikatelé, kteří se rozhodli jednat, vymýšleli nové způsoby, jak firmu dostat do kladných čísel.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Rozhodování bez dat v době pandemie

Kombinace analytického a intuitivního přístupu

Majitel výrobní firmy si všiml, že objednávky začaly klesat. Neměl detailní data, ale dle zkušeností věděl, že podobná situace nastala před třemi lety kvůli sezónním výkyvům. Místo paniky analyzoval, co tehdy fungovalo, a preventivně posílil marketing i zákaznickou péči.

Majitelka obchodu s oděvy nevěděla, zda se zákazníci vrátí, až opatření poleví. Místo čekání vsadila na intuici. Věděla, že lidé prochází změnou, a začala nabízet stylové domácí oblečení vhodné jak na home office, tak na běžné nošení. Její odhad se ukázal jako správný a pomohl jí krizi překonat.

Rozhodla se rovněž prodávat nový produkt, po kterém byla poptávka a začala šít látkové roušky, které měly unikátní styl, čímž získala rychlou hotovost. Oslovila větší firmy a korporáty a nabídla jim, že tyto pomůcky ušije s jejich logem.

Majitel malé pekárny čelil problému, když lidé přestali chodit do obchodu, ale poptávka po pečivu doma rostla. Prošel si data z minulých měsíců, zjistil, které produkty se nejlépe prodávaly, a sledoval, jak se mění chování zákazníků (více lidí vařilo doma, rostl zájem o kváskové pečivo). Věděl, že lidé nechtějí riskovat návštěvu obchodu, a tak se rozhodl zkusit rozvoz pečiva po okolí.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Rozhodování bez dat v době pandemie

Krizové modely rozhodování

OODA smyčka: Pozoruj – Orientuj se – Rozhodni – Jednej

Rodinná restaurace musela zavřít pro běžné zákazníky.

Pozoruj: Majitel si všiml, že lidé si více objednávají jídlo domů.

Orientuj se: Zjistil, že rozvozová služba v jejich městě nestíhá.

Rozhodni: Místo spoléhání na externí platformy si vytvořili vlastní objednávkový systém a nabídli kontaktless doručení.

Jednej: Během pár dnů rozjeli efektivní rozvoz a udrželi si zákazníky i během uzávěr.



Pozoruj: Majitel si všiml, že lidé chodili na procházky kolem restaurace.

Orientuj se: Zjistil, že konkurenti otevřely okénka a vydávaly jídlo z nich.

Rozhodni: Upravil interiér tak, aby odpovídal výdejnímu místu a změnil nabídku.

Jednej: Za pár dní otevřel “okénko” a lidé si jídlo mohli vyzvednout venku, aniž by vstoupili do objektu.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Rozhodování bez dat v době pandemie

Zapojení expertů

Majitel malé výrobní firmy se musel rozhodnout, zda udrží provoz navzdory omezením. Neměl jasná data o vývoji trhu, a tak kontaktoval odborníka na krizový management. Po konzultaci upravil směny tak, aby minimalizoval kontakt mezi pracovníky, a investoval do ochranných opatření. Díky tomu mohl pokračovat v provozu, zatímco konkurence zavírala.

Majitelka kadeřnického salonu nevěděla, jak se vyznat v kompenzacích a státní podpoře. Najala si účetní a právníka, kteří jí pomohli správně vyplnit žádosti o finanční pomoc. Díky tomu získala podporu rychleji a mohla pokrýt náklady na nájem a udržet si zaměstnance.

Majitelka menšího fitness studia nevěděla, jak udržet klienty, když musela zavřít. Místo toho, aby se spoléhala jen na vlastní nápady, oslovila zkušenější trenéry, kteří už nabízeli online lekce. Ti jí poradili, jak nastavit placené online tréninky, což jí zajistilo stálý příjem i během lockdownu.

Majitel restaurace nevěděl, jak splnit všechny hygienické požadavky a zároveň udržet provoz. Místo pokusů metodou „pokus-omyl“ kontaktoval hygienika, který mu pomohl nastavit bezpečnostní opatření tak, aby mohl co nejdříve otevřít alespoň výdejní okénko.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Rozhodování bez dat v době pandemie

Simulace a scénáře

Majitelka jazykové školy nevěděla, zda studenti budou chtít pokračovat v online výuce i po pandemii. Místo čekání vytvořila tři scénáře:

- Pokud studenti nebudou chtít online kurzy, zaměří se na intenzivní prezenční výuku.
- Pokud část studentů zůstane online, vytvoří hybridní model.
- Pokud se většina studentů přesune online, nabídne speciální balíčky s nižší cenou.

Firma dodávající kancelářské potřeby simulovala, co se stane, pokud firmy začnou pracovat z domova. Majitelé vytvořili dva scénáře:

- Pokud se lidé vrátí do kanceláří, udrží běžný prodej.
- Pokud home office zůstane běžný, začnou prodávat balíčky pro domácí kanceláře.

Majitel malé cestovní agentury se obával, že lidé nebudou po pandemii tolik cestovat.

- Pokud bude situace horší, zaměří se na individuální pobyty a místní cestování.
- Pokud se poptávka vrátí rychle, nabídne exkluzivní slevy pro první klienty.
- Pokud se cestování obnoví jen částečně, zaměří se na destinace, kam lidé mohou cestovat autem.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Intuitivní typ

Pokud jste **intuitivní typ a máte analytický tým**, bude pro vás důležité přizpůsobit svou komunikaci tak, aby byla efektivní a splňovala potřeby vašeho týmu, který preferuje konkrétní data, strukturované informace a jasně definované procesy.

Vaši analytičtí kolegové preferují přímé, detailní informace podložené fakty a čísla. Ikdyž máte přirozenou tendenci zaměřovat se na nápady, vizionářské přístupy nebo možnosti, **měli byste se snažit poskytnout důkazy a konkrétní údaje**, které podpoří vaše rozhodnutí nebo návrhy.

Byť máte tendenci být flexibilní a méně formální, **analytický tým ocení strukturovaný přístup** a jasnou organizaci informací – konkrétní body, logické posloupnosti a očekávané výsledky.

Při prezentování nápadů nebo změn se snažte vysvětlit, proč k něčemu dochází, **jaké analýzy byly provedeny**, jaké faktory byly zváženy a jaké jsou konkrétní důsledky. Analytický tým se cítí pohodlněji, když rozumí procesům za rozhodnutími.

Místo obecného vysvětlování „co by mohlo být“, vyjádřete to ve formě „co chceme dosáhnout a jak to změříme“. Buďte více trpěliví a vyhýbejte se rychlým rozhodnutím - Neplatí v krizi!



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Intuitivní manažer vs. analytický tým v krizi

Pokud jste intuitivní typ a máte analytický tým, je někdy v krizi náročné vyvážit potřebu rychlého rozhodnutí s potřebou pečlivé analýzy, kterou váš tým preferuje. I když je důležité jednat rychle, využijte analytický schopností vašeho týmu. Tím zkombinujete oba faktory a získáte nejlepší výsledek.

Využijte analytický tým pro rychlou validaci vašich intuitivních rozhodnutí. V krizi je kombinace vidění celkového obrazu (intuitivní typ) a prověřených dat (analytický typ) velmi důležitá. Vaše rozhodnutí tak budou logická a dlouhodobě efektivní.

V krizi je klíčové delegovat a důvěřovat týmu, který pak lépe spolupracuje, protože ví, že se podílel na výsledných rozhodnutích svou analytickou expertízou.

V krizi je klíčové delegovat a důvěřovat týmu. Poté lépe spolupracuje, protože ví, že se podílel na rozhodnutích svou analytickou expertízou. Možná budete muset učinit rozhodnutí dle toho, co máte k dispozici v danou chvíli, ale důvěra v tým vám pomůže zajistit, že vaše rozhodnutí budou více podložená.

V krizi je intuice užitečná! Pomáhá rychle se rozhodnout v situacích, kdy není čas na data.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ROZVOJ ANTIFRAGILITY

Antifragilita je koncept, který poprvé definoval filozof Nassim Nicholas Taleb v knize Antifragile: Things That Gain from Disorder (2012). Tento termín popisuje **vlastnost věcí** (systémů, objektů nebo entit), **které se stávají silnějšími a odolnějšími v reakci na stres, chaos, šoky nebo náhodné události.**

Zatímco fragilita znamená křehkost (což znamená, že něco praskne nebo ztrácí svou hodnotu, když je vystaveno stresu nebo náhodě), antifragilita jde ještě dál – takové věci se z těžkostí a neznámých podmínek rozvíjejí nebo získávají na síle.

Lidské tělo

Pokud je tělo člověka vystaveno mírnému stresu, jako je fyzická námaha nebo cvičení, jeho schopnost se regenerovat a adaptovat se zlepšuje. Po tréninku tělo opraví a posílí svaly, takže je silnější než předtím.

Podnik

Podniky mohou být také antifragilní. Jsou-li schopné adaptovat se na změny trhu a v krizích. Díky těmto změnám zlepšují produkty, procesy a strategie. Inovativní podniky, které se učí ze svých neúspěchů a rizik, často vyjdou z krize silnější a odolnější než konkurence.



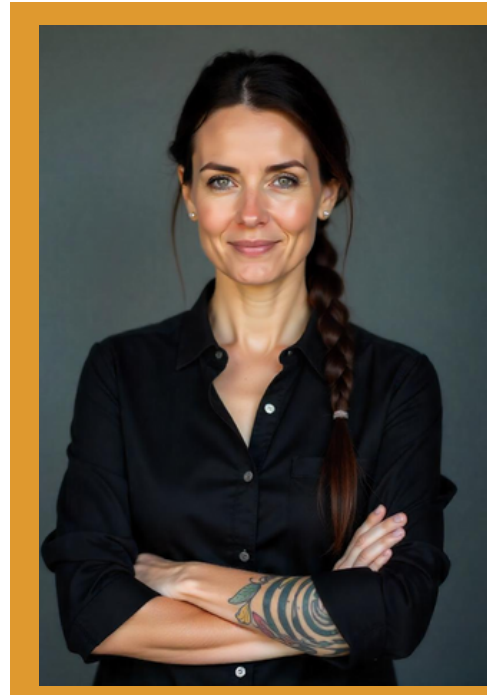
JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ANTIFRAGILNÍ MANAŽER

Dobry manažer bývá obvykle antifragilní, **krizový manažer MUSÍ být antifragilní**. Soustředí se na zlepšení a posílení s každou novou zkušeností. **Zátěžové situace ho neděsí, naopak ho naplňují a je ochoten jim čelit.** Přijímá výzvy k situacím, ke kterým se druzí otáčejí zády. Hledá příčiny a je schopen konfrontace (umí řešit konflikty) na vysoké úrovni. Ví, jak reagovat na stres, problémy a nečekané události, aniž by se zhroutil. Je to flexibilní člověk, který je nejen odolný a dokáže se rychle přizpůsobit měnícím se podmínkám.

Disponuje vůlí vést náročné rozhovory. Umí se postavit k nepopulárním rozhodnutím nebo lidem, kteří jsou součástí problému. Tato odbornost je nezbytná, aby se manažer nenechal zviklat negativními reakcemi. Musí mít odvahu čelit těžkým situacím i extrémům, a to bez kompromisů a vyhýbání se.



Většina dovedností, které by měl krizový manažer mít, se dá naučit. Pokud člověk opravdu chce, může se naučit téměř cokoli. Pokud jste však typ „sněhové vločky“, tedy citliví nebo náchylní k „roztavení“ pod tlakem, nebude to pro krizové situace výhodou. Na druhou stranu, zkušenosti, pády, vzestupy a řešení složitých situací vás přirozeně zocelí.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Závěrečné Q/A

Jaké 3 klíčové hodnoty vás musí vést, i když se vše hroutí?

Odvaha: Krize je testem rozhodnosti. Odvaha neznamená ignorovat strach, ale jednat navzdory němu. Lídr, který dokáže čelit nejistotě, uklidňuje tým a inspiruje ho k akci.

Adaptabilita: Co fungovalo včera, nemusí fungovat dnes. Otevřenost ke změně a schopnost adaptace jsou klíčem k překonání krize.

Odpovědnost: I když situaci nezpůsobil lídr osobně, nese odpovědnost za reakci na ni. Přijetí odpovědnosti místo hledání viníků pomáhá udržet kontrolu nad situací.

Opakujte a doplňte:

"I když se všechno hroutí, držím se těchto tří hodnot: ____, ____ a ____, protože mi pomáhají udržet směr a překonat krizi."

V největším chaosu mě nesmí opustit ____, ____, a ____, protože právě ty mi pomohou najít cestu ven.

"At' už se krize vyvíjí jakkoliv, mé vedení stojí na třech pilířích: ____, ____, a ____."



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Závěrečné Q/A

Jaké chování už vám v krizi neslouží a co ho může nahradit?

Perfekcionismus: → Pragmatismus

V krizi není čas hledat dokonalé řešení, je potřeba hledat funkční řešení. Lepší je postupovat v iteracích než čekat na ideální plán.

Mikromanagement → Důvěra v tým

Když se snažíte mít vše pod kontrolou, ztrácíte cenný čas a energii. Delejte strategická rozhodnutí a dejte týmu prostor najít řešení v rámci svých kompetencí - delegujte.

Reaktivita (hasení požárů) → Proaktivita (řízení situace)

Místo toho, aby ses nechal vláčet krizí, přemýšlejte několik kroků dopředu. I v chaotickém prostředí lze nastavit krátkodobé cíle a řídit se jimi.

Opakujte a doplňte:

V krizi mi už neslouží _____, proto ho nahrazuji _____, a to mi pomáhá lépe zvládnout situaci.

Nesnažím se kontrolovat každý detail a dělat _____, důvěřuji týmu a _____, což je pro moji firmu mnohem víc efektivní.

Nečekám, až vznikne problém, a neřeším ho pak v panice _____, jsem _____, čímž potížím předcházím dřív než nastanou.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Závěrečné Q/A

Co se můžete naučit z této situace o sobě jako lídrovi?

Jak zvládám tlak? Krize ukáže, zda v náročných chvílích reaguji s rozvahou, nebo podléhám emocím.

Jak komunikuji? Ověřím si, zda umím podávat jasné a uklidňující informace, nebo jestli zbytečně zvyšuju napětí.

Jak inspiruji tým? Krize prověří, jestli dokážu vést tým příkladem a udržet ho motivovaný navzdory těžkostem.

Kondice krizového manažera

Manažerská kondice není pouze o dovednostech řídit projekty, ale také o zdraví. To je pilířem vaší schopnosti efektivně čelit krizím. V obdobích vysokého stresu a tlaku je nezbytné mít nejen jasnou mysl, ale i fyzickou a psychickou rovnováhu.

Manažeři často řeší stres tím, že se uchylují k nezdravým copingovým strategiím jako je přejídání, únik k alkoholu, absence pohybu aj. Coping může být však také pozitivní, kdy hledáte různá řešení problému vyčerpání například podporou od blízkých nebo aplikujete relaxační techniky. Cílem je najít rovnováhu a efektivní způsoby zvládání stresu.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

MANAŽERSKÁ REGENERACE

V těžkém období je stěžejní nezapomínat na sebe. Pokud se o sebe nebudete pečlivě starat, vaše mentální síla bude oslabena, což může negativně ovlivnit váš výkon a schopnost efektivně řešit krizové situace. **Stres se velmi často projevuje v těle jako napětí ve svalech, bolesti hlavy, problémy s usínáním a ztrátou energie.** Výsledkem je pocit dlouhodobé podrážděnosti, kdy i malý problém vyvolá silné emoce a ztráta soustředění. V neposlední řadě také ztráta sebevědomí a těžké přijímání kritiky. Pro manažery jsou takové pocity nebezpečné, pro krizáky doslova nemyslitelné - **Ti musí “rovně stát”, i kdyby se vše kolem hroutilo.**

Řešením je zajistit si dostatek benefitů, díky kterým tzv. dobijete baterky. Je důležité být v kondici, protože **to, jak působíte navenek, vám může značně usnadnit práci s týmem.** Inspirativní dobře vypadající manažeři v kombinaci se schopnostmi krizového řízení jsou ti, se kterými chtějí lidé spolupracovat.

Na Západě využívají manažeři různé způsoby k uvolnění stresu. Jednou z nich je odpočinek při užití elektromagnetické stimulace, která jim pomáhá regenerovat a obnovit energii. I Naše studio nabízí tuto **moderní metodu, která pomocí EM vln (EMS ZERO) stimuluje hluboké svaly a zlepšuje prokrvení,** díky kterému dochází k navýšení energie. Je vhodná pro všechny, kdo čelí náročným pracovním dnům a chtějí okamžité výsledky.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Nezapomínejte na sebe, dobíjejte!

Pokud jste v permanentním stresu, neuchylujte se k řešení v podobě konzumace těžkého jídla nebo pití alkoholu na denní bázi. Tímto způsobem nejen zhoršujete své fyzické a psychické zdraví, ale také zvyšujete úzkosti, což vytváří začarovaný kruh, který je těžké přerušit. Máte-li sklony k takovému chování, buďte stejně disciplinovaní jako v práci. Vyhradte si jeden den, například pátek, kdy “uvolníte otěže”. **Pokud má vaše krizové řízení být skutečně funkční, musíte být funkční především vy!**

Existuje několik způsobů, jak obnovit energii. Manažeři nejsou roboti, na které platí jedna rada. Z praxe vím, že klienty oživí dovolená, lehké a zdravější jídlo a delší spánek. Meditace jim nejde, protože mají hlavu plnou starostí, které nelze snadno vypustit. Ti aktivní nacházejí lék v tréninku (pohybu, sportu), který okamžitě přináší psychickou stabilitu díky vyplaveným endorfinům.

Skvělou metodou je již zmíněná bezpohybová stimulace hlubokých svalů pomocí technologie EMS. Nejen, že **EMS posiluje svaly a redukuje tuky, ale také zlepšuje prokrvení, uvolňuje napětí a podporuje regeneraci po fyzické i psychické zátěži.** Metoda je ideální, pokud hledáte rychlou a efektivní cestu k obnově energie a zlepšení zdraví.

**Regenerace
pomocí EMS**



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

A large, thick orange arrow that forms a circle, pointing clockwise. It is positioned behind the text 'RESHAPE VEDENÍ'.

**RESHAPE
VEDENÍ**



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

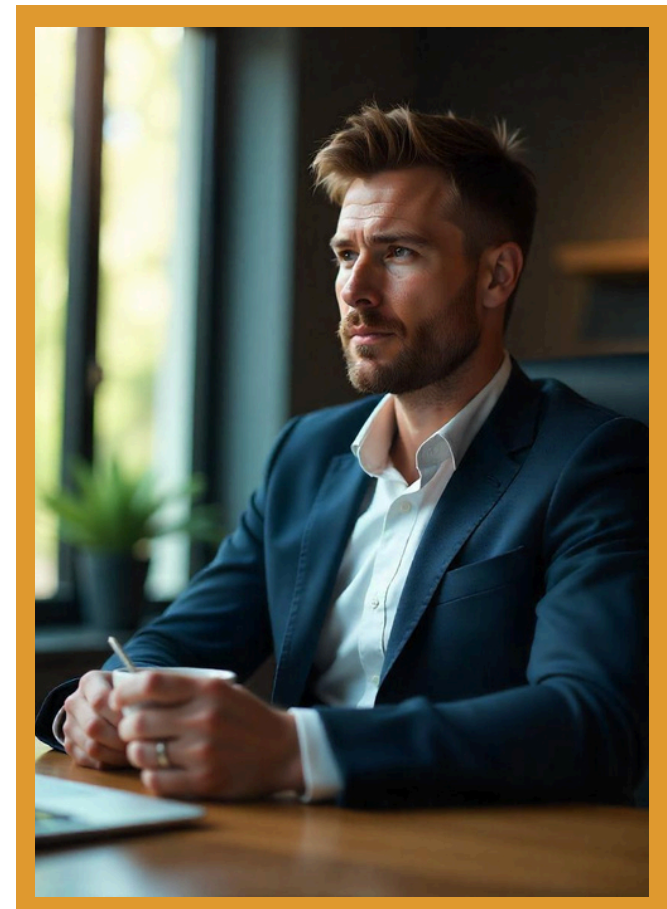
Kaskara

RESHAPE VEDENÍ

Třetí kapitola "Reshape Vedení" se věnuje oblasti, kde se osobní transformace propojuje s vedením týmu. Pro vás to znamená, že jako lídři vezmete získané zkušenosti z vlastní přípravy (Reset mysli, Restart osobnosti) a uplatníte je při vedení týmu. Kapitola představí leadership, způsoby, jak vést tým v krizových situacích (část jste již četli v podkapitole typologie osobnosti, kde bylo vhodnější ponechat vedení vůči týmu u sebe), jak rozvíjet vztahy se členy týmu a jak je motivovat.

V krizovém managementu je třeba zaměřit se na efektivitu a interakci s ostatními. V tomto okamžiku se manažer mění z velké části v lídra, aby mohl řídit lidi v krizi.

Leadership je o inspiraci a motivaci. Lídr má vizi, kterou komunikuje tak, aby tým a všichni zúčastnění byli ochotní se za tuto vizi postavit a usilovat o její naplnění. Oproti tomu vedení se spíše zaměřuje na výkon (řízení a organizování činností k dosažení jasných cílů).





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Většina krizí je výsledkem dlouhodobých problémů, které je možné identifikovat a řešit dříve, než eskalují. Například finanční problémy, jako je vysoká zadluženost nebo špatné cash flow, odhalíte snadno díky pravidelnému sledování účetních výkazů. Problémy s dodavatelským řetězcem identifikujete určením vaší závislosti na klíčových dodavatelích. I přesto, že malé firmy často spolupracují pouze s jedním dodavatelem kvůli nízkým objemům, vy můžete mít připravené alternativní možnosti pro případ jeho výpadku.

Podle studie z roku 2017 publikované v Journal of Business Research lze až 70–80 % krizí předvídat a předejít jim efektivním řízením rizik (risk management). Nečekané krize, jako jsou přírodní katastrofy, politické změny nebo globální pandemie, však nelze předvídat, ty naopak řeší krizový management (crisis management)

Kontinuita podnikání (business continuity) se nachází mezi oblastmi řízení rizik a krizovým managementem. Tato činnost zajišťuje firmám pokračovat v aktivitách i v případě krize. Malá firma nemusí mít složitý plán s detaily pro každou situaci. Měla by mít spíše **minimum, které zaručí, že bude schopná přežít vybrané krizové situace** (rozhodně by zde měly být zohledněny i vnější krize). Nevýhodou vnějších okolností je, že často zasáhnou firmu také uvnitř, a to i když má nadbytek kapitálu a dostatek obchodních zakázek. Narušení vnějšího světa způsobí, že se dostaví některé nebo všechny podoby krize vnitřní. Typicky personální krize - klesající kvalita práce a výstupů, nedůvěra ve vedení, nechuť, neochota dodržovat pravidla, pasivita k práci.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Majitelé malých firem obvykle dělají jednu zásadní chybu - začnou vzniklou situaci svalovat na své pracovníky, místo aby řešili krizi. **Lidé, kteří pro vás pracují jsou zdrojem**, bez kterého těžké podmínky zvládnete stěží. Potřebujete váš tým vést tak, aby byl loajální a ve ztížených podmínkách spolupracoval, a to se nikdy nestane, pokud ho budete demotivovat.

Z pohledu vedení v době krize většinou poznáte, že máte s pracovníky potíže, ale chyba je, když tento problém řešíte, až když je mimo kontrolu.

Pracovník, který je pod tlakem nebo cítí, že není dostatečně podpořený, začne ignorovat důležité úkoly nebo sníží kvalitu své práce. Pokud tento pokles výkonu neřešíte včas, začne to mít dopad na celý tým a efektivitu firmy.

Ještě horším poznáním může být, když **problém eskaluje díky špatnému vedení**. Jinými slovy proto, že vaše **předchozí rozhodnutí a různé kroky způsobily, že se výkon týmu zhoršil**. Ať už se jedná o krizi, do které se vaše firma dostala vlivem vnějších okolností nebo vlastním zaviněním, je třeba s lidmi komunikovat a informovat je. Může se také stát, že firma funguje, ale nastala dlouhodobá změna například v souvislosti s výkonem práce na pracovišti (pandemie).





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Záludné jsou také problémy (menší potíže), které mohou nabobtnat v krizi. Pracovníci si všímají vysoké fluktuace, mají konflikty s vedoucími, nedůvěru v tým, pocit nedocenění, nemají možnost dalšího rozvoje nebo vnímají nespravedlivé rozdělení úkolů apod. I když se nejedná o krizi v pravém slova smyslu, mohou i **menší potíže ovlivnit podnikání natolik, že se stávají pro firmu kritickými.**

Pokud se vaše firma nachází v obdobném stavu, kdy problémy začínají narůstat a vztahy mezi týmem a vedením nejsou ideální, může být čas na to, udělat něco konkrétního, co vám pomůže předejít větší krizi. **Týmový detox** je proces, který má za cíl nejen vyřešit pracovní problémy, ale také zlepšit komunikaci a obnovit důvěru mezi zaměstnanci a majitelem.

Máte-li pocit, že jste na hraně a vztahy v týmu jsou na bodu mrazu, Týmový detox je přesně to, co vám může pomoci nejen vyřešit stávající problémy, ale i předejít těm budoucím.



RESTART TÝMU

Restart týmu nabízí efektivní pomoc malým firmám čelícím týmové krizi a řeší problémy ve vzorcích komunikace.

Jedná se o rychlé a účinné řešení, které podpoří obnovu týmu, abyste mohli opět společně růst.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

MANAŽER

Manažer se soustředí na udržení rovnováhy a optimalizaci procesů. Jeho cíl je spíše o pomalém a stabilním zlepšování, například zlepšení produktivity o 5 %, zefektivnění procesů o 10 % nebo minimalizace nákladů. Zaměřuje se na stanovené cíle, které chce postupně zlepšit, a posunout firmu z úrovně jedna na úroveň dvě.“

Příklad: Manažer zavedl nové nástroje pro řízení projektů (Trello, Jira), aby zlepšil efektivitu týmu a posílil transparentnost. Zaměřil se na získání nového dodavatele, který nabízel výhodnější (cena, čas, podmínky) logistická řešení. Jeho cíl byl zvýšit produktivitu a úspory o 10 % za rok - jednoduše optimalizoval stávající fungování.

U malých firem je vhodné, aby měření efektivity týmu bylo jednoduché a praktické. Manažeři nemají čas sbírat rozsáhlá data a analyzovat je, protože by to trvalo třeba měsíc. Ideální je vybrat si tři klíčové metriky (KPI's), jako je počet dokončených úkolů (kolik úkolů tým dokončil za týden/měsíc), čas na úkol (jak dlouho trvalo dokončení úkolu) nebo kvalita výstupů (chybovost, reklamace, špatné recenze).

Nástroje zdarma: Trello nebo Asana, pro měření času například Clockify.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

LÍDR

Lídr se od manažera liší tím, že přináší do firmy zásadní změnu a inovace. Někdy mívá až agresivní vizi růstu, která se neomezuje na malé úpravy, ale na fundamentální změnu celé společnosti. Dokáže změnit firemní kulturu, klidně pozmění produkt i celé směřování firmy. Umí skvěle motivovat tým a nadchnout ho k radikálním změnám. Na rozdíl od manažera, který má tendenci řídit lidi “seshora” se lídr soustředí na dlouhodobé budování vztahů a důvěry v týmu, což mu pomáhá provádět tak zásadní změny. Není orientovaný na udržení stávajících hodnot a jejich postupné zlepšení, chce posun klidně o 200 %.

Příklad: Lídr se rozhodl zavést úplně nový produkt a přidal i novou službu, která zásadně změnila směr firmy. V době, kdy přišel, nevěděla firma jak přidanou službu dělat. Lídr řekl týmu, že se to naučí (najmuli lidi, koupili nové nástroje, školili). Vytvořil úplně novou firemní kulturu, která inspirovala všechny zaměstnance. Tato transformace měla mnohem lepší dopad, než kdyby chtěl udržet stávající cíle a udělat drobný posun.

Lídr se tedy zaměřuje na transformaci a inovace, které vedou k radikálním změnám. Posouvá firmu do nové éry, kde její potenciál má prostor k růstu. Manažer udržuje firmu stabilní a efektivní v rámcově běžném provozu.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZOVÝ MANAŽER

Krizový manažer je zodpovědný za řízení firmy v náročném, nestabilním nebo krizovém období. Jeho úkolem je zastavit pád firmy, minimalizovat ztráty a navrátit podnik zpět do fáze běžného provozu. Zaměřuje se na krátkodobou stabilizaci a ochranu zdrojů firmy. Jakmile podnik už nečelí akutní krizi, může předat výstupy, plány a doporučení, které vytvoří pro manažera (majitele, vedení), kteří začnou pracovat na dlouhodobějších změnách firmy. Krizový manažer v malé firmě by se měl soustředit na oblasti finanční stabilizace, krizové komunikace a optimalizace procesů (každá oblast zahrnuje minimalizaci rizik a efektivní alokaci zdrojů).

Příklad: Kvůli pandemii přišla firma o většinu svých klientů. Krizový manažer se nejprve zaměřil na okamžitou likviditu, zmapoval otevřené závazky a vyjednal prodloužení splatnosti s hlavními dodavateli. Poté přesměroval část produkce na nové produkty, které byly v té době poptávané, a zajistil financování pro tuto změnu. Navrhl krizovou komunikaci a alternativní cesty dodávek. Po stabilizaci firmy vytvořil plán na zajištění budoucí resilience. Na závěr předal vedení soubor doporučení na dlouhodobou restrukturalizaci, aby firma byla lépe připravena na případné další výzvy.



JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Musí být krizový manažer spíše manažer nebo lídr?

Krizový manažer by měl být spíše lídr, ale zároveň musí mít i manažerské dovednosti. Tento typ role vyžaduje kombinaci obou přístupů, i když v krizových situacích bývá lídr v popředí.

Radikální změny

Jednání pod tlakem

Komunikace

Inspirace

Krize obvykle vyžaduje radikální řešení, kdy krizový manažer inspiruje a motivuje tým, aby přijal nové kroky a spolupracoval, a to i když jsou reformy náročné a nepopulární. S klidem ukáže jasnou vizi a komunikuje tak, aby každý rozuměl změnám, které se dějí i důvodům těchto změn. Jedná rozhodně a neztrácí čas s pátráním po dokonalých odpovědích.

I přesto, že krizový manažer musí být především lídrem, musí mít i manažerské schopnosti, které mu umožní efektivně řídit procesy a optimalizovat zdroje během krize. Reorganizuje struktury tak, aby byly výkonné, a co nejvíce reagovaly na krizovou situaci. A nakonec také monitoruje tento výkon a nastavuje další cíle, které jsou realistické pro danou situaci.

Formální řízení je důležité, ale v malé firmě, kde jsou vztahy velmi úzké, je efektivnější empatický přístup než autoritativní .



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

REDEFINOVÁNÍ ROLE

Během krize se role manažera dramaticky mění, protože se musí přizpůsobit novým okolnostem. Nové výzvy vyžadují nejen technické dovednosti, ale hlavně schopnost rychle se adaptovat a vést tým skrze turbulentní období.

Transformace manažera během krize

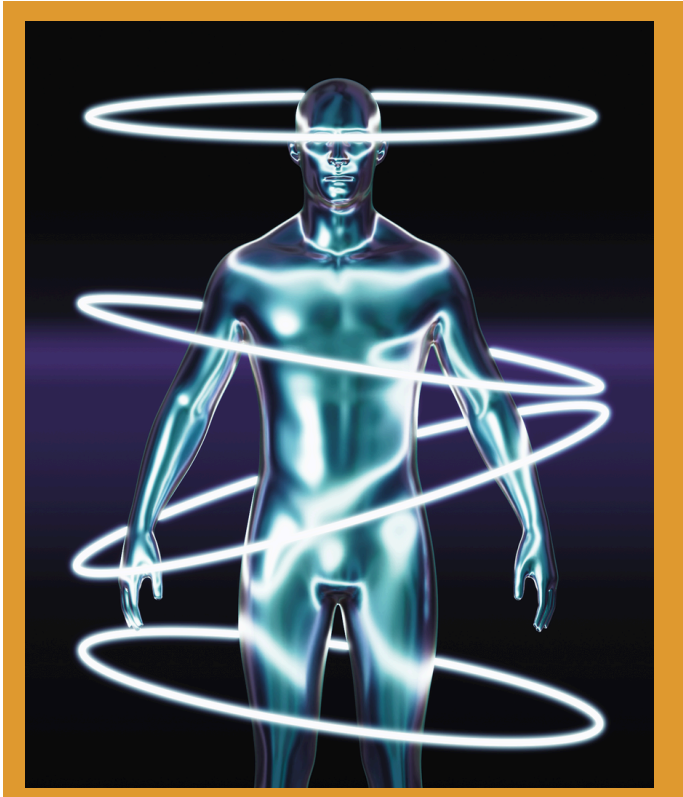
Z rutiny na flexibilitu a agilitu

Z kontrolora na stratéga a lídra

Z plánovače na rychlého rozhodovatele

Z efektivního vykonavatele na komunikátora změn

Z autoritativního na empatičtějšího a podporujícího





JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

LEADERSHIP

Pozice lídra je spojena s empatií, nikoli se silou. Lídr motivuje lidi tím, že je podporuje, naslouchá jim a ukazuje jim směr. Stará se o jejich potřeby, vytváří dobré vztahy a pomáhá týmu růst a dosahovat společných cílů. V tom se liší od role manažera, jehož náplní je řízení (podniku, projektu, lidí, oddělení). **Leader dokonale zná své kvality. Ví, v čem je silný** (jaké má charakterové vlastnosti, znalost oboru, schopnost komunikace, empatii, jak umí naslouchat) a tuto energii dokáže předat lidem. **Leadershiping je nenásilné vedení lidí.**



Chcete-li být lídr, zapracujte na tom, abyste v sobě našli vůdce. Přesvědčte sebe **reálnými výsledky**, ne slovy, neboť sebevědomí bez úspěchů, budou pro vás i pro druhé vždy jen řeči.



I vůdce má obavy z chyb, ale jde jim vstříc a učí se z nich. Tím se liší od druhých a stává se zkušenější a odolnější osobností.



Lídr musí být příkladem. Nejen ve schopnostech, ale i v chování. Když ukážete svou angažovanost, etiku a schopnost převzít odpovědnost, váš tým vás bude následovat s větší důvěrou a respektem.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

**„Ten nejlepší leader není nezbytně ten, kdo dělá ty nejlepší věci.
Je to ten, který přiměje lid, aby dělal ty nejlepší věci.“**

Ronald Reagan

Rozdíl mezi klasickým lídrem a lídrem, kterým je krizový manažer, spočívá v tom, že **lídr se zaměřuje na rozvoj a stabilitu týmu i celé organizace v dlouhodobém horizontu**. Jeho role je převážně strategická a zaměřená na růst, který míří hodně vysoko od aktuálního stavu.

Krizový manažer naopak stabilizuje a vede tým v obdobích nejistoty. Pokud nastane krize zasahuje, je-li období klidu stará se o prevenci a dle aktuálních podmínek tvoří krizové scénáře. I když musí být také empatický, má trochu jinou roli. Empatie u něj je klíčová, protože i v zátěžové situaci potřebuje rozumět emocím a obavám lidí, ale musí být opatrný, aby jeho soucit nebránil rychlým rozhodnutím, která jsou potřebná ke zvládnutí krize. Musí umět najít rovnováhu mezi proječováním empatie a schopností jednat rozhodně a rychle, aby se situace nezhoršila. Empatie u něj nesmí zpomalit akci!



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

EMPATIE V KRIZOVÉM ŘÍZENÍ

PŘÍKLAD Z PRAXE

Během finanční krize v roce 2008 čelila automobilka General Motors (GM) vážným finančním problémům. Rok na to podala společnost žádost o ochranu před věřiteli. Povoláný krizový manažer Edward Whitacre, který se stal zároveň předsedou, provedl několik kroků, aby firmu zachránil.

Zahájil **prodej a likvidaci značek, které nevykazovaly dobré zisky** - Saab, Hummer, Pontiac, Saturn. (Ačkoli poslední Hummer sjel z linky v roce 2010, v roce 2020 se značka vrátila, a to s novou technologickou úpravou. I když v krizi některé projekty skončí, nemusí to být natrvalo).

**REFRESH
PRODUKTU**

V rámci restrukturalizace uzavřel několik závodů po celých Spojených státech s čímž souviselo **masivní propouštění zaměstnanců**. Edward W. a vedení **projevili empatii** a to různými způsoby. Nabízeli odstupné lidem, kteří byli propuštěni. Spolupracovali s vládními a neziskovými organizacemi na poskytnutí školení a rekvalifikace pro bývalé pracovníky, poskytovali krizovou podporu, podpůrné programy a poradenství pro ty, kteří čelili vysokému stresu.

Komunikovali otevřeně o důvodech uzavírání závodů. Udělali prohlášení o tom, jakým způsobem firma plánuje přežít a jaké kroky jsou nezbytné k jejímu zotavení.



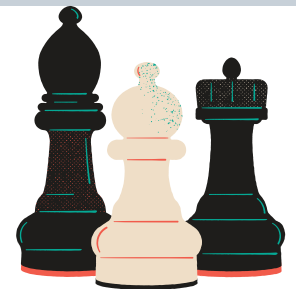
JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

To jsou některé z nástrojů, které mohou být použity v případě empatického krizového řízení. Jako malý subjekt asi nebudete prodávat divize pro získání cash flow, ale princip Paretova pravidla může být užitečný v případě, že budete čelit vážným finančním problémům. Neřídte se striktně obecným principem 80/20, modifikujte ho dle vlastních potřeb. Budte spíše flexibilní.

Pokud musíte snížit náklady zkrácením pracovní doby či propouštěním, vzpomeňte si na General Motors. Zvažte i jiná řešení (prodlužte výpověď, dejte reference, doporučte bývalého zaměstnance).

V krizi může pomoci také dočasně **přestavit tým**, změnit jeho zaměření nebo strukturu. Tím firmu přizpůsobíte nečekaným změnám a jednáte okamžitě, abyste minimalizovali škody. Vaším hlavním cílem je přežití a obnova organizace, nikoli dlouhodobá strategie. Prostě **rozestavte vaše lidi, jako figurky na šachovnici**.



Příklad přestavby týmu: Krizový manažer spojí členy, kteří mají různorodé dovednosti, do flexibilního týmu, který se rychle přizpůsobí novým prioritám a úkolům, místo aby každý člen měl striktně určenou specializaci.

Příklad přestavby struktury týmu: Krizový manažer například sloučí oddělení, přerozdělí role, spojí některé pozice nebo zavede flexibilní pracovní dobu, aby zefektivnil tým a přizpůsobil se krizové situaci.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

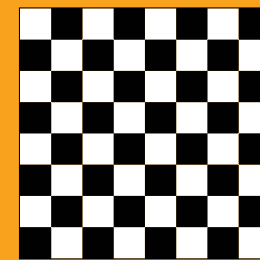
Kaskara

MAXIMALIZACE POTENCIÁLU TÝMU

Malá firma má výhodu úzkých pracovních vztahů a flexibility, kterou může v krizi využít. Menší tým a každý člen s sebou přináší širší spektrum dovedností, než jaké představují jejich pracovní pozice. Proto je důležité **znát silné a slabé stránky vašich pracovníků ještě před krizí**. Když víte, co umí a v čem jsou dobří, můžete je efektivněji přesměrovat na úkoly, které by mohli zvládnout v kritickém období, a předejete situacím, kdy je obtěžkáte prací, která zvýší jejich stres.

Pokud víte, že váš IT specialista nebo marketér je současně výborný matematik a analytik, může vám pomoci s optimalizací procesů. Máte-li skvělého obchodníka, může se v krizi zaměřit na budování obchodních vztahů nebo pomoci marketérovi vytvořit lepší kampaně skrze jeho cenné postřehy z praxe.

Úkolování pracovníků musí být srozumitelné a konkrétní. V malé firmě ideálně 1:1. Vyhněte se mýtu, že “všichni ví, co mají dělat”. Při novém zadání obzvláště v krizi často nikdo neví, co se od něj očekává. Vystresovaný člověk by měl mít jasné pořadí úkolů, které budou pravidelně kontrolovány a hodnoceny.



Zadejte pouze takové množství úkolů, ve kterých se každý člen týmu bude orientovat. A zadávejte je osobně!



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

PRVNÍ REAKCE

Prvním krokem je vytvoření atmosféry důvěry a transparentnosti. **Představte týmu aktuální krizovou situaci, důvody jejího vzniku a co se bude dít.** Seznamte je s novými cíli a jednotlivými úkoly. **Bud'te o situaci upřímní, ale nešířte paniku.** Sdílejte fakta, ne spekulace. Tým musí mít pocit, že je informován a že může důvěřovat rozhodnutím vedení.

Soustřed'te se na operativní otázky a problémy mezi tím, co děláte kroky, které firmu na krizi připraví. V případě, kdy je krize viditelná, situaci komunikujte. Jinak byste v týmu vyvolali dojem, že předstíráte, že je vše v pořádku nebo něco tajíte.

První reakce často určuje étos toho, jak budou lidé pohlížet na krizi po celý čas její životnosti a často i po ní. Vaše sdělení musí být racionální, bez zlehčování nebo katastrofizace. **Musíte dělat takové kroky, které budou směřovat k řešení.** Pokud řešení v danou chvíli nemůžete specifikovat, musíte objasnit a konat kroky, které vedou **k maximálnímu zajištění provozu.**

Realita prvního zásahu

Ve chvíli, kdy se objeví krize, je málokdy jasné, co přesně ji zavinilo. Patrně nebudete znát odpovědi na všechny otázky, (To ani nikdo neočekává). Musíte ale vědět, jakým směrem se vydat. Takže vaše povely musí postupně stavět cestu k vyřešení krize.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KOMUNIKACE SMĚREM K TÝMU

V krizi je důležitá pravidelnost, která pomáhá zároveň snižovat stres, neboť každý ví, kdy se dozví více nebo kdy sdělí své postřehy. Při každém brífinku byste nejprve měli tým informovat o tom, co jste vykonali a jak chcete dále pokračovat. Tímto vzniká v lidech motivace a ví, že jste pracovali a navíc jste vůči nim otevření a ochotní informace sdílet. Nestěžujte si, nepovyšujte se, nepoukazujte na to, že jste pracovali víc než oni. Tím byste lidi pouze demotivovali nebo hůř.

Nikdy nepředávejte informace, které nejsou jisté. Pokud víte, že nastává problém, ale zatím nemá žádný dopad na každodenní práci zaměstnanců, nesděluje ho. Taková zpráva pouze vystresuje váš tým pracovníků, a to i když k ničemu špatnému nedojde. V případě, že je krize viditelná, vždy komunikujte. Neslibuje benefity, které nejsou jisté nebo málo uskutečnitelné, protože pokud slib nedodržíte, spadnete na kreditu a můžete ztratit důvěru týmu.

Nikdo od krizového manažera neočekává, že ihned poté, co se objeví na scéně, bude přesně vědět, jak krizi řešit a rozdá týmu přesný návod. Očekává se však od něj, že se orientuje v problému - ví, co se dělo v blízké minulosti, má představu o tom, co nastane v blízké budoucnosti a vydává příkazy, které jsou z pohledu týmu/pracovníků vzhledem k situaci adekvátní - a bude dělat racionální kroky, aby firmu zachránil.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

Zadávejte úkoly s jasnými prioritami a termíny (strukturální řízení). V krizi manažer obvykle omezuje autonomii týmu, ale pokud zachováte, alespoň určitou míru (například při 1:1 sezení), poskytnete tak prostor pro improvizaci, což může být někdy velmi cenné. Tým musí vědět, co je nejdůležitější, jaký je jejich konkrétní úkol, a že iniciativy jsou podřízeny striktním cílům a aktuálním potřebám firmy.

I když jsou lidé nezkušení, mohou mít různé nápady a dovednosti, které nabídnou nové pohledy. Důvěra v jejich schopnosti jim rovněž poskytne velkou podporu. Krizové situace bývají stresující, a pokud mají pocit, že mohou přispět vlastním řešením nebo upravit přístup dle situace, budou se více angažovat.

Tento model kombinuje řád a flexibilitu. Tým má jasně definované úkoly, ale zároveň dostane příležitost se vyjádřit a navrhnout zlepšení. Tato rovnováha napomáhá k udržení morálky a engagementu. Zvažujte pouze takové nápady, které zapadají do kontextu krize.

Na nultém sezení 1:1 vysvětlíte krizovou situaci a sdělte hlavní priority. Přiřadíte pracovníkovi konkrétní úkoly a termíny, aby bylo jasné, co se od něj očekává. Stanovte pravidla pro komunikaci a zpětnou vazbu (monitoring pokroku). Na závěr kolegu motivujte. Prostor pro nápady v této chvíli nechtějte, ale můžete pracovníka vyzvat k dotazům.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

ADAPTACE TÝMU

I když krizový manažer zadává jasně definované úkoly (ví, jaké jsou klíčové cíle), je třeba dát týmu dostatek prostoru pro adaptaci. V malé firmě to může trvat například 3–7 dní, u mikropodniku je to někdy pouze otázka hodin nebo 1 dne. Záleží na situaci. Je třeba si uvědomit, že řešení krize není jen o procesech, ale i o lidech a jejich schopnosti spolupracovat, komunikovat a přizpůsobit se změnám.



V době, kdy COVID-19 začal masivně ovlivňovat globální trhy, mnoho firem, zejména těch, které neměly předem připravené plány pro krizové situace, muselo během několika dnů adaptovat celý svůj tým na práci na dálku. Některé firmy měly pouze 1–3 dny na to, aby nasadily nástroje pro online komunikaci (např. Zoom, Microsoft Teams) a přenesly pracovní procesy do digitální podoby. Gastropodniky se adaptovaly na rozvoz za několik dní, jiné za týdny.

Jedna automobilka během několika dnů přizpůsobila své výrobní linky pro výrobu respirátorů a ventilátorů místo automobilových součástí. To znamenalo technologické změny, logistické přizpůsobení a nové proškolení zaměstnanců.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

BENEFITY KRIZE

Krize je přechodný stav, který bude v budoucnu nahrazen opět běžným provozem (v případě kladného výsledku). **Krizový manažer vnímá krizový stav jako dočasnou fázi**, a to komunikuje týmu. Je to období, které dříve nebo později skončí. Nikdy nenechejte váš tým, aby si připustil, že vzniklé problémy jsou již běžnou součástí firmy. Krize přináší velké příležitosti, které je třeba využít. **Naleznete rezervy, inovujete, odstraníte zažité návyky, které bránily rozvoji, zdokonalíte se**, možná se i pracovně sblížíte a více sladíte atd.

Z filosofického pohledu je užitečnost krize poměrem mezi její závažností a vaší schopností ji překonat. Pokud čelíte velmi těžké krizi, ale máte silnou schopnost ji zvládnout (například díky dobrým týmovým dovednostem nebo efektivnímu krizovému plánu), bude to pravděpodobně vést k pozitivnímu výsledku. Je-li krize malá, ale máte slabé schopnosti, budete stability dosahovat obtížně. Faktorem úspěchu jak vidíte, jsou převážně schopnosti - prevence rizik a krizové řízení.

Příklad: Firma měla dlouhodobý problém přijmout pracovníky do výroby a do kanceláře. Nakonec se majitelé rozhodli částečně výrobu automatizovat. Snížili počet lidí ve výrobě o jednu čtvrtinu a o jednu čtvrtinu zvýšili výkon. Pracovníci byli spokojenější, protože se méně nadřeli, snížila se chybovost, udělalo se víc práce a navíc došlo ke zvýšení poměrů mužů a žen o 30 %. Firma také zavedla fixní a variabilní složku mzdy, aby zaměstnance motivovala.



JAK NA PROJEKTY V KRIZI

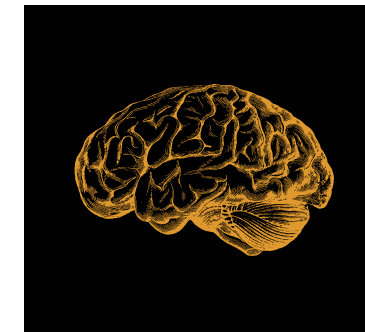
Kaskara

Management rizik není recept na 100% bezchybnost

Během krizového řízení se určitě potkáte s chybami, které se pečlivě schovaly daleko za matici. Ať už to bude jedna chyba, nebo víc, je to naprosto přirozené. Když se učíte řídit auto, zdá se vše nové jako překážka. Každá křižovatka je složitá, ale jak získáváte zkušenosti, zjišťujete, jak to příště udělat lépe. Krize je jako jízda po neznámých silnicích. **Ne vždy víte, co přijde za zatáčkou, ale hledáte způsob, jak se dostat do cíle.** Chyby jsou součástí cesty, díky kterým získáváte ty nejlepší zkušenosti. Proto se neučte od těch, kteří vyletěli na vrchol napoprvé, ale od těch, kteří při cestě na něj oscilovali mezi pády a kličkovali mezi překážkami.

Jednou za čas vždy uděláte chybu, prohraje se proces, zklame vás osoba, na kterou jste spoléhali aj. Myslete na to, jak situaci vyřešit, a vyjít z ní silnější. Nenechejte se zastavit. Pokud potřebujete čas, užíjte pozitivní copingové strategie.

Emoční tíha po "šokovém" zážitku je prostá. Každou negativní zkušenost lidský mozek vyhodnocuje podobně jako "smrt". Během dne prožijete několik příjemných věcí a třeba jeden šok. Když ulehnete ke spánku, mysl analyzuje pouze stresový prvek. Mozek tyto prožitky vyhodnocuje jako něco, co je nebezpečné. Vysílá tím varovné signály. Neumí zhodnotit vážnost, upozorňuje na nebezpečí.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

KRIZÁK

Krizový manažer není jen ten, kdo zvládne problémy. Je to člověk, který roste pod tlakem. Zátěžové situace ho nezeslabují, ale posilují. Místo aby se skrýval, jde přímo do středu krize, kde jiní ustupují. Ovládá stres, ne paniku, a dokáže rychle rozhodovat i v chaosu. Je připraven přijmout výzvy, které by většina považovala za neřešitelné. Když ostatní tápou, on nachází řešení.

Krizový manažer je vůdce v boji, který nestojí na místě, ale neustále adaptuje a inovuje (sebe, procesy i strategii). V situacích, kdy ostatní hledají výmluvy, krizák hledá příčiny a řešení. Konflikty pro něj nejsou překážkou, ale příležitostí ukázat svou sílu v konfrontaci, kdy řeší problémy na vysoké úrovni. Neustále se přizpůsobuje, aby krizi nejen přežil, ale aby z ní vyšel silnější.





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

5 KROKŮ NA ZÁVĚR

1.

Analyzujte jádro problému do hloubky. Když manažer zjistí, že firma má horečku, zaměří se na její symptomy (např. pokles tržeb, nespokojenost zaměstnanců, problémy s výrobou), ale krizák jde dál. Hledá kořenové příčiny, proč tyto problémy existují. **Analyzuje, co leží pod tím, co je viditelné na první pohled.**

2.

Přeberte odpovědnost za to, jak problém vyřešit. Vytvořte akční plány, nastavte priority a rozhodujte, jaké kroky povedou k řešení situace. Měňte pravidla hry, aby organizace vyšla z krize silnější.

3.

Změňte perspektivu.

Manažer řekne: "tohle nás může zničit".

Krizák říká: "tohle nás zocelí".

Manažer řekne: "tohle nás rozloží".

Krizák říká: "tohle nás sjednotí".





JAK ŘÍDIT PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

4.

Inovujte. Když definujete problém často je to příležitost k nastavení nových směrů ve firmě. Ty mohou být mírné nebo také radikální, a za normálních okolností by se k nim firma nikdy nedokopala. Tyto pak pravděpodobně přinesou nejen přežití, ale i růst.

5.

Motivujte. Pojmenujte problém, a tím dáte týmu jasný směr a cíl. Motivujte je, změňte jejich perspektivu - krize není slepá ulička, ale výzva, na kterou máte odpověď. Tu máte vy! Tím měníte firemní prostředí, kde strach ustupuje a místo něj se čelí problémům s plánem, který vychází z analýz a kreativity (intuice).

Nyní jste nahlédli do světa krizového manažera. Zkuste si roli krizáka ve vaší firmě a buďte Mistr Změn, který tvoří sílu tam, kde ostatní vidí slabiny.

Pamatujte, krize je jen začátek a vy jste ti, kdo určují, jak skončí.

Pokud si myslíte, že by tento eBook mohl pomoci někomu dalšímu, budu ráda za vaše doporučení.





JAK NA PROJEKTY V KRIZI

Kaskara

**Chcete-li být opravdu silní,
nenechte se definovat problémy.
Definujte je vy!**

DĚKUJI VÁM ZA POZORNOST

Lucie Hron

LUCI@KASKARA.CZ | WWW.KASKARA.CZ