

KOMPETENCIE A KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI KRÍZOVÉHO MANAŽÉRA

Vladimír T. MÍKA*

In Zborník z 6. vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou „Riešenie krízových situácií v špecifickom prostredí“. Žilina : FŠI ŽU, 2001, s. 51 - 56. ISBN 80-888-29-7.

SUMMARY

Riešenie kríz rôzneho charakteru v rôznych oblastiach ľudskej činnosti vyžaduje od subjektu riadenia rad špecifických znalostí, schopností a ďalších predpokladov, ktoré sa od seba môžu odlišovať podľa charakteru, rozsahu ako aj oblasti, v ktorej sa kríza prejavuje. V súvislosti s pripravenosťou manažérov na plnenie svojich funkcií a rolí sa často hovorí o manažérskych kompetenciách a zručnostiach. Článok poukazuje na možné chápanie manažérskych kompetencií a na význam komunikačných zručností krízového manažéra ako súčasť jeho kompetencie efektívne viesť ľudí podieľajúcich sa na riešení kríz, respektíve ich dôsledkov. Komunikačné zručnosti sú súčasne chápané ako predpoklad pre posilňovanie osobnostných predpokladov každého manažéra. V krízových situáciách však ich absencia môže viesť k vzájomnému nepochopeniu medzi koordinujúcimi subjektami a k ohrozeniu účinného riešenia krízy.

1 KOMPETENCIE KRÍZOVÉHO MANAŽÉRA

Každá kríza pôsobí na prežívanie, správanie sa a na rozhodovanie subjektov riadenia svojím špecifickým spôsobom. Tieto vplyvy je treba akceptovať, keď uvažujeme o tom, ako získavať a využívať relevantné informácie o možných rizikových faktoroch prípadne o priebehu krízy na prijímanie správnych rozhodnutí. Krízová situácia môže napr. spôsobiť, že v iných prípadoch bezproblémová komunikácia medzi jednotlivými riadiacimi subjektami môže byť poznamenaná množstvom rušivých vplyvov sťažujúcich účinný rozhodovací proces. Treba rátať najmä s nasledujúcimi skutočnosťami:

- a) zvyšujúci sa stres znižuje pozornosť, môže dojsť k podceneniu alebo k prehliadnutiu dôležitej informácie,
- b) nejasnosť informácií a tlak na ich rýchle spracovanie vedie často k ich nesprávnej interpretácii, čo môže byť ešte podporované subjektívnymi želaniami a očakávaniami,
- c) emocionálny tlak na krízového manažéra vedie k obmedzeniu jeho schopnosti prijímať adekvátne nové informácie, najmä tie, ktoré sú v rozpore s jeho alebo všeobecným očakávaním,
- d) biologické rytmy v podmienkach dlhodobej činnosti v náročných situáciách obmedzujú pružnosť myslenia ľudí v riadiacich systémoch,
- e) krízová situácia vyžaduje dočasné obmedzenie určitých potrieb ľudí podieľajúcich sa na riešení krízy ako aj tých, čo sú krízou priamo postihnutí,
- f) vzniká potreba potlačiť alebo zrušiť momentálne menej významné úlohy a činnosti a sústrediť sa na kľúčové problémy,

* RSDr. Mgr. Vladimír MÍKA, PhD. Katedra špeciálneho manažmentu FŠI ŽU, Ul. 1. mája 32, 010 26 ŽILINA, č. tel.: 00421-41-513 6714, e-mail: vladimir.mika@fsi.uniza.sk

g) dlhodobá zodpovedná práca pod fyzickou i psychickou záťažou, pod vplyvom silných emócií zvyšujú únavu a znižujú schopnosť racionálne uvažovať a rozhodovať.

Z uvedeného vyplýva, že nároky na osobnosť krízového manažéra budú okrem iného určené práve špecifikami úloh, ktoré rieši ako aj špecifikami ďalších interných a externých vplyvov, ktoré krízovú situáciu sprevádzajú. Pre vymedzenie potrebných schopností či kompetencií krízového manažéra treba vychádzať z toho, čo od neho očakávajú najmä nasledujúce zložky externého a interného prostredia:

- jednotlivé stupne riadenia,
- orgány štátnej správy a samosprávy príslušnej úrovne,
- výkonné zložky vlastnej organizácie,
- kooperujúce organizácie,
- odborná verejnosť,
- bezprostredne postihnutá verejnosť,
- širšia verejnosť, spoločnosť, médiá.

Akceptujúc vyššie uvedený prístup, je možné vymedziť určitú štruktúru úloh a rolí, ktoré by vo všeobecnosti každý krízový manažér mal napĺňať a ktoré od neho vnútorná i vonkajšia verejnosť v podstate aj očakáva. Činnosti krízového manažéra potom môžeme zhrnúť nasledovne:

- a) rozhoduje o zdrojoch, cieľoch a konkrétnych opatreniach, pružne rieši problémy s cieľom odstrániť dôsledky krízy a obnoviť fungovanie organizácie (systému),
- b) zabezpečuje fungovanie krízového informačného systému, umožňuje a sprostredkováva efektívnu a účelnú výmenu informácií
 - vnútri organizácie (v horizontálnom, diagonálnom i vertikálnom smere)
 - medzi jednotlivými kooperujúcimi zložkami
 - medzi manažmentom a verejnosťou,
- c) usmerňuje a koordinuje činnosť všetkých, ktorí sa podieľajú na riešení krízy
 - je zodpovedným, dôsledným a rozhodným vodcom
 - rozhodne eliminuje negatívne sociálne javy
 - koordinuje činnosť tímov podieľajúcich sa na riešení krízy.

Je zrejmé, že také úlohy vyžadujú okrem znalostí a schopností aj určité špecifické osobnostné predpoklady ako aj určité skúsenosti a zručnosti. Existuje veľa názorov na to, čo tvorí všeobecné kompetencie manažéra. Samotný pojem môže mať rôzny obsah, zatiaľ čo v západných krajinách je tento pojem vnímaný skôr ako súhrn vlastností a schopností niečo vykonávať, ako kvalifikácia (napr. Donnelly, 1997), u nás bol najčastejšie chápaný ako súbor zodpovednosti a právomoci (som kompetentný rozhodnúť, t.j. mám právo a zodpovednosť). Naším potrebám skôr vyhovuje kombinácia oboch prístupov. Za kompetentného budeme považovať manažéra, ktorý okrem toho, že je na príslušnej pozícii vybavený súborom právomocí má aj ďalšie predpoklady úspešne riešiť krízovú situáciu.

Väčšina autorov rozlišuje koncepčné, sociálne a odborné kompetencie. V niektorých oblastiach sa zdôrazňuje význam mravných spôsobilostí. Podľa nášho názoru z hľadiska potrieb riešiť krízové situácie je možné kompetencie krízového manažéra štruktúrovať nasledovne:

- a) *odborné kompetencie* – umožňujúce manažérovi poznať danú oblasť činnosti a jej súvislosti, tu bude patriť najmä vzdelanie a prax v danej oblasti či odvetví, ale aj ďalšie najmä ekonomické a právne vedomosti a všeobecný rozhľad, pričom úroveň jednotlivých čiastkových schopností bude závisieť od špecifik každej konkrétnej situácie,
- b) *riadiace kompetencie*, ktoré v sebe zahŕňajú: *rozhodovacie schopnosti* – t.j. schopnosť analýzy a racionálneho rozhodovania v meniacich sa podmienkach, schopnosť rozhodovať sa pod tlakom, schopnosť riadiť realizáciu prijatého rozhodnutia, *technické schopnosti* – chápané ako znalosť techník a metód riadenia, skúsenosti z ich uplatňovania pri riešení náročných a zložitých úloh, *sociálne kompetencie*- t.j. schopnosť získať ľudí, efektívne ich viesť, vedieť ich motivovať, vplývať na ich postoje, koordinovať činnosti v skupine či tíme, stmelovať ich, zapájať ich do riešenia úloh a pod.,
- c) *mravné kompetencie*, predstavujú najmä také osobnostné kvality, ktoré umožňujú manažérovi byť mravnou autoritou tak pre svojich spolupracovníkov ako aj pre verejnosť, zvlášť keď ide o riešenie takej krízy, ktorej dôsledky majú dopad na širšiu verejnosť (napr. riešenie dôsledkov epidémie BSE, rozsiahlych katastrof s veľkými škodami na životoch a majetku a pod.).

Skúsenosti z priebehu kríz v rôznych oblastiach v posledných rokoch naznačujú, že krízoví manažéri sú veľmi dobre odborne pripravení, väčšinou poznajú a vedia uplatniť techniky a metódy riadenia. Ukazuje sa však, že pretrvávajú problémy najmä:

- a) v pochopení významu komunikácie a v jej účelnom fungovaní v rámci organizácie ako aj voči odbornej i laickej verejnosti,
- b) v schopnosti samostatne a rozhodne reagovať na rôzne zmeny situácie a získať ľudí na potrebnú činnosť,
- c) v koordinácii jednotlivých subjektov podieľajúcich sa na riešení kríz väčšieho rozsahu, kde však určitú úlohu hrá aj nedokonalá legislatíva a neadekvátne technické zabezpečenie krízových informačných systémov a iné.

Z vyššie uvedených dôvodov je z hľadiska prípravy krízového manažéra treba doceniť potrebu rozvoja niektorých špecifických vlastností. Okrem toho v poslednom čase, najmä v súvislosti so zmenami v externom prostredí a s potrebou riešiť neočakávané krízy, dochádza k renesancii charizmatického vedenia ľudí. Schopnosť byť charizmatickým vodcom však nechápeme ako niečo „zhora dané“. Ide o to, aby vodca mal prirodzenú autoritu, aby mu ľudia bezvýhradne dôverovali. Takto vnímaný vodca sa vyznačuje predovšetkým týmito vlastnosťami:

- sebadôvera, oddanosť vlastným názorom a postojom
- pevnosť v rozhodovaní, schopnosť vytýčiť reálny cieľ
- silná potreba mať vplyv
- posilňovanie obrazu svojich schopností
- schopnosť presvedčiť ostatných o správnosti svojich rozhodnutí
- dávanie príkladu na nasledovanie
- úcta k ľuďom, chápanie ich pocitov a problémov a iné (bližšie Khelerová, 1995).

Dá sa predpokladať, že každý manažér má vyššie uvedené vlastnosti predsa len čiastočne rozvinuté. To znamená, že je možné ich rozvíjať a upevňovať. Ide predovšetkým o to, aby sa spolu s rozvojom teoretických vedomostí a praktických technických skúseností rozvíjali aj ďalšie potrebné predpoklady napr. nasledujúcimi spôsobmi:

- a) učiť sa správať pozitívne, vedieť vysielat' „tiché pozitívne oznamy“,
- b) učiť sa prispôsobovať iným ľuďom,
- c) učiť sa formulovať svoje vlastné predstavy
- d) pozorne načúvať, umožniť hovoriť, snažiť sa chápať,
- e) učiť sa vyslovovať svoje myšlienky jednotlivcom i na verejnosti,
- f) učiť sa hovoriť presvedčivo a autoritatívne
- g) poznávať ľudí, presvedčivo na nich pôsobiť, vedieť získavať a motivovať ich a pod.

2 KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI MANAŽÉRA

Je zrejmé, že požiadavky uvedené v prvej časti sú úzko spojené s komunikačnými schopnosťami. Nie vždy si manažéri uvedomujú úzku súvislosť komunikácie a rozhodovania. Efektívne rozhodnutia sa obyčajne tvoria v diskusii s inými, ani ich implementácia sa neobíde bez komunikácie s realizátormi a ďalšími ľuďmi, ktorých sa dané rozhodnutie nejakým spôsobom dotýka.

Žiaľ, málo manažérov si uvedomuje, ako nedokonalá komunikácia negatívne ovplyvňuje motiváciu ľudí. Demotivujúco pôsobia najmä nasledujúce komunikačné nedostatky:

- nevysvetlenie pravidiel, noriem činnosti
- neinformovanie o cieľoch, súvislostiach a zmysle úloh
- neadekvátne používanie cudzích slov
- nesprávne a nejasné formulácie, jazykové nedostatky
- nevhodná proxemika (nevhodný čas, narušovanie osobného priestoru a pod.)
- nezáujem o potreby a názory spolupracovníkov, neschopnosť im načúvať
- tendencia prijímať informácie iba od „svojich“ ľudí, nepreverovanie vierohodnosti zdrojov
- nevytváranie podmienok na aktívnu účasť spolupracovníkov na riešenie problémov (podceňovanie podriadených)
- podceňovanie samotného procesu komunikácie, zadržovanie a filtrácia informácií na jednotlivých stupňoch riadenia
- zámerné neinformovanie (vlastných zamestnancov ako aj verejnosti) a iné.

Väčšina z uvedených nedostatkov je okrem neochoty manažérov komunikovať ešte sprevádzaná ich **neschopnosťou komunikovať** ako osobnostnou vlastnosťou, nezvládnutím základných komunikačných zručností. Bez toho aby sme rozoberali príčiny tohto stavu, je možné vymedziť, ktoré rozhodujúce komunikačné zručnosti by mali byť súčasťou sociálnej kompetencie krízového manažéra. Najčastejšie sa rozlišujú dva typy komunikačných zručností – *receptívne* a *expresívne* (McLange- Krembs, 1998).

Receptívne zručnosti vyjadrujú schopnosť alebo pripravenosť receptorov vnímať druhú osobu. Spočívajú v schopnosti „naladiť sa“ na príjem informácií *bez ich predbežného hodnotenia*, čo umožňuje priamo komunikovať, vzájomne sa rešpektovať, umožňujú spoločnú zodpovednosť za priebeh komunikácie, umožňujú poznať a pochopiť cieľ druhej osoby. Medzi konkrétne receptívne zručnosti je možno zaradiť najmä:

- **pozorovanie** – t.j. zručnosť sledovania deja, schopnosť predpovedať dôsledky jednotlivých činností, schopnosť posúdiť, či ide o štandardný alebo jedinečný jav či situáciu, umožňuje *zistiť presné informácie o správaní, pocitoch a výsledkoch*,
- **aktívne počúvanie (načúvanie)** – vedomé akceptovanie roly príjemcu, cieľom je, aby obidve strany jasne vnímali a pochopili obsah a význam povedaného, bez ohľadu na to, či s ním súhlasia, čo umožňuje *vypočuť, čo bolo povedané a naznačené, určiť kľúčové body oznamu, overiť si správnosť a presnosť pochopenia vypočutého* – pochopiť názor neznamená s ním súhlasiť, *ale umožňuje pokračovať v efektívnej komunikácii*,
- **empatia** predstavuje predovšetkým schopnosť vcítiť sa do situácie druhého, schopnosť zistiť a pochopiť pocity a hodnoty, príčiny postojov a správania, čo umožňuje *oceniť a akceptovať myšlienky, pocity, hodnoty a názory druhých, dať najavo, že sme ich pochopili*; táto schopnosť vyžaduje určité ďalšie predpoklady, avšak aj keď sa nepodarí nadviazať empatický vzťah, je treba dať najavo, že rešpektujeme druhú osobu a ceníme si tých skúseností, ktoré rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú jej správanie, to znamená, že empatia nám umožňuje *vnímať komunikáciu na úrovni pocitov a hodnôt*, čím dopĺňa poznatky získané pozorovaním a načúvaním.

Expresívne zručnosti vyjadrujú najmä schopnosť zisťovať a vnášať nové informácie, orientovať ich určitým smerom, schopnosť vyjadriť ich obsah a význam, sú preto závislé aj jazykovej vybavenosti manažéra, na jeho vyjadrovacích schopnostiach. Medzi expresívne zručnosti môžeme zaradiť nasledujúce:

- **pýtanie sa, kladenie otázok** je určitým prechodom medzi expresívnymi a receptívnymi zručnosťami, znamená vedieť sa pýtať na informácie a názory, umožňuje *získať priemerane podrobné odpovedi, umožňuje viesť rozhovor*, predpokladom je prejavovať záujem o to, čo druhá strana hovorí a vyhybať sa otázkam, na ktoré je možno odpovedať „nie“ alebo „áno“, v krízovom manažmente môže táto zručnosť napr. prispieť k zapájaniu ľudí do analýzy rizikových faktorov, k zisťovaniu príčin porúch a pod.,
- **popisovanie** patrí medzi nedocenené komunikačné zručnosti, obsahom ktorej je schopnosť identifikovať konkrétne, špecifické príklady správania a jeho dôsledky, umožňuje *zaistenie, že obidve strany hovoria o tom istom, a aby to vnímali konkrétne, umožňuje ujasniť si zameranie diskusie, primerane informovať, ukázať na príklady činností a správania s ich vplyvom na výsledky, umožňuje predkladať príklady vo vhodnom rozsahu a vo vhodnom čase*, najväčšou prekážkou tejto zručnosti sú jazykové nedostatky, nezrozumiteľnosť ako aj časté používanie negatívnych hodnotení, negatívnych zovšeobecňovaní, čo môže viesť k zníženiu motivácie pri plnení náročných úloh,
- **formulácia rozhodnutí, prijímanie záverov** – spočíva v schopnosti určiť výsledok, formulovať a objasniť celkový postoj, zrozumiteľne formulovať odporúčanie či

rozhodnutie, čo umožňuje *dospieť k vzájomnému pochopeniu a k pochopeniu cieľov a úloh, dosiahnuť odporúčania, rozhodnutia, eventuálne dohôd prijateľných pre obidve strany*, pri čom je treba mať na zreteli, že prijímanie záverov resp. formulácia rozhodnutí nemôže byť efektívne bez uplatnenia predchádzajúcich zručností.

V krízovom manažmente budú situácie, kedy nebude z rôznych dôvodov vždy možné jednotlivé zručnosti uplatniť, avšak ich zvládnutie manažérmi prispieje k posilneniu ich vplyvu na spolupracovníkov, k posilneniu ich dôveryhodnosti ako aj na zjednotenie prístupov všetkých zainteresovaných na riešenie krízovej situácie. Otvorená komunikácia v organizácii rovnako ako komunikácia s verejnosťou prispieva k vzájomnej dôvere, k spoluzodpovednosti spolupracovníkov za splnenie úloh, čím výrazne ovplyvňuje ich motiváciu.

V krízových situáciách ešte väčšmi ako inokedy sa oplatí dodržiavať základné zásady efektívnej komunikácie medzi ktoré patrí najmä:

- **priamosť** – konkrétna, čestná a pravdivá komunikácia,
- **rešpekt** – rešpektovanie a úcta k názorom a pocitom druhých,
- **spoločná zodpovednosť** – za priebeh komunikácie, za dosiahnutie vzájomne uspokojivých cieľov,
- **cieľovosť** – komunikujeme vždy s určitým zámerom dosiahnuť spoločný cieľ, t.j. vopred identifikujeme to, čoho chceme dosiahnuť (McLaganová-Krembs, 1998).

Byť úspešným manažérom predpokladá okrem iného zvládnuť vyššie uvedené kompetencie a komunikačné zručnosti spolu s určitým umením uplatňovať ich adekvátne v súlade alebo s ohľadom na ďalšie faktory danej situácie. Preto i prípravu manažérov na riešenie krízových situácií musíme chápať ako mnohostranný proces zameraný na formovanie všeobecného rozhl'adu, na utváranie špecifických riadiacich vedomostí a schopností ako aj na formovanie osobnostných vlastností, ktoré umožnia, aby nadobudnuté vedomosti a skúsenosti boli schopní tvorivo a adekvátne rôznym situáciám efektívne využiť.

LITERATÚRA

- DONNELLY, J.- GIBSON, J.- IVANCEVICH, J. 1997. *Fundamentals of Management*. New York: Irwin, Inc, 1997.
- KHELEROVÁ, V. 1995. *Komunikačné dovednosti manažéra*. Praha: Grada, 1995.
- McLAGAN – KREMBS. 1998. *Komunikace na úrovni*. Praha: Management Press, 1998.
- MIKOLAJ, J. a kol. 2000. *Krízový manažment ako spoločenskovedný problém*. Žilina: FŠI ŽU, 2000.