

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

Katedra společenských věd

Konfliktní situace v práci krizového manažera

Diplomová práce

Conflict Situations in Crisis Manager Operation

Master thesis

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. PhDr. Viktor ČERVENÝ Ph.D.

AUTOR PRÁCE

Bc. Kristýna WOLFOVÁ

PRAHA

2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V Nové Pace, dne 6.3.2023

Kristýna WOLFOVÁ

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. PhDr. Viktorovi Červenému Ph.D. za podnětné připomínky, návrhy, pomoc a ochotu při vedení a zpracování této diplomové práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat panu starostovi Nové Paky Josefu Coganovi a krizovému pracovníkovi panu Petrovi Jeriemu za spolupráci při zpracování praktické části diplomové práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá tématem konfliktních situací v práci krizového manažera. Jedná se o práci teoreticko-praktickou, jejímž cílem je najít konfliktní situace v práci krizového manažera v obci s rozšířenou působností Nová Paka, východiska a možnosti jejich řešení. Teoretická část práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole jsou vymezeny pojmy týkající se dané problematiky. Druhá kapitola se zabývá osobností manažera jeho schopnostmi, dovednostmi, vlastnostmi a rolemi. Třetí kapitola přibližuje konfliktní situace a konflikty, jejich příčiny, důsledky a různá dělení. Čtvrtá kapitola se věnuje problematice krize a pátá se zabývá způsoby řešení konfliktních situací. Praktická část práce obsahuje popis konfliktních situací, které musel krizový manažer při třech vybraných událostech řešit a uvádí doporučení pro zlepšení jeho činnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

krize, krizový management, krizový manažer, konflikt, konfliktní situace, řešení konfliktů

ANNOTATION

This master thesis deals with the topic of conflict situations in the work of a crisis manager. It is a theoretical-practical work, the aim of which is to find conflicting situations in the work of a crisis manager. The crisis manager works in the municipality with the extended scope of Nová Paka. Also discussed are the starting points and the possibilities of their resolution. The theoretical part of the thesis is divided into five chapters. In the first chapter, terms related to the given issue are defined. The second chapter deals with the personality of the manager, his abilities, skills, characteristics and roles. The third chapter provides an overview of conflict situations and conflicts, their causes, various divisions and consequences. The fourth chapter deals with the issue of crisis and the fifth deals with ways of solving conflict situations. The practical part of the work contains a description of conflict situations that had to be resolved during three selected events and provides recommendations for improving the activities of the crisis manager.

KEYWORD

crisis, crisis management, crisis manager, conflict, conflict situation, conflict resolution

Obsah

Úvod.....	9
1 Vymezení pojmů.....	11
2 Profil a osobnost manažera.....	15
2.1 Manažerské kompetence.....	16
2.2 Osobnostní charakteristiky manažera.....	17
Schopnosti.....	18
Znalosti a dovednosti.....	19
Vlastnosti osobnosti.....	20
2.3 Manažerská role.....	24
3 Konflikt a konfliktní situace.....	25
3.1 Definice konfliktu.....	25
3.2 Typy konfliktů.....	26
3.3 Příčiny konfliktů a konfliktních situací.....	29
3.4 Konflikt jako zátěžová situace.....	31
4 Krize.....	34
4.1 Obranné mechanismy.....	36
4.2 Copingové strategie.....	37
4.3 Překonání krize.....	38
5 Způsoby řešení konfliktních situací krizovým manažerem.....	39
5.1 Krizová komunikace.....	39
5.2 Vyjednávání.....	42
6 Zpracování praktické části.....	45
6.1 Charakteristika ORP Nová Paka.....	45
6.2 Krizové řízení v ORP Nová Paka.....	45
6.3 Konfliktní situace v práci krizové manažera v ORP Nová Paka.....	46

6.4	Popis případu číslo 1 – Rozvodnění řeky Rokytky a Olešky	47
6.5	Konfliktní situace v případě č. 1	48
	Konflikty s obyvateli (veřejností)	48
	Konflikty s dodavateli	50
	Konflikty v týmu	50
6.6	Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 1	50
6.7	Popis případu číslo 2 – Covid-19	52
6.8	Konfliktní situace v případě č. 2	53
	Konflikty s veřejností	53
	Konflikty se subjekty v ORP Nová Paka	54
	Konflikty v týmu	54
	Konflikty s dodavateli a nadřízenými	54
6.9	Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 2	55
6.10	Popis případu č. 3 – Sněhová kalamita	57
6.11	Konfliktní situace v případě č. 3	57
	Konflikty s občany	57
	Konflikty s technickými službami	58
	Konflikty s dodavateli	58
6.12	Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 3	58
7	Zhodnocení terénního šetření se zaměřením na sociální kompetence manažera	60
8	Doporučení	63
	Závěr	65
	Seznam použitých zdrojů	66
	Seznam příloh	71
	Seznam zkratk	72

Přílohy práce 73

Úvod

Konfliktní situace a konflikty jsou běžnou součástí života každého z nás. Je možné se s nimi setkat v běžném/soukromém životě, ale i v zaměstnání. Mnohým konfliktům se dá v životě zabránit, avšak pouze za předpokladu, že existuje vůle obou stran konfliktu předejít a postupně vznikající, či již nastalý spor řešit. Tématem této diplomové práce jsou konflikty odehrávající se v zaměstnání, a to konkrétně při práci krizového manažera.

Už v minulosti se lidstvo setkalo se závažnými mimořádnými událostmi způsobenými přírodními vlivy či vyvolanými lidským činitelem, přičemž tato problematika je velmi aktuální i v dnešní době. Velkou tíhu odpovědnosti za řešení událostí nese právě krizový manažer, který by měl být na přípravu a řešení těchto situací náležitě připraven.

Hlavním cílem práce je najít konfliktní situace v práci krizového manažera v obci s rozšířenou působností Nová Paka, východiska a možnosti jejich řešení, přičemž důraz při zpracování je kladen především na osobnost krizového manažera a jeho znalosti, schopnosti, dovednosti a předpoklady pro vykonávání jeho práce.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje na základě dostupné odborné literatury obecný úvod do problematiky. Definuje pojmy, přibližuje osobnost krizového manažera, problematiku konfliktu a krize a uvádí možné způsoby řešení konfliktních situací krizovým manažerem.

V praktické části je nejprve představena obec s rozšířenou působností Nová Paka a popsán systém krizového řízení ve městě. Na třech vybraných událostech, které se v ORP Nová Paka za posledních deset let odehrály jsou přiblíženy konfliktní situace, které bylo zapotřebí řešit. Na základě jejich vyhodnocení jsou v závěru práce uvedena doporučení týkající se zlepšení činnosti krizového manažera a zefektivnění celého krizového řízení v obci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení pojmů

Některé pojmy využití v této práci lze chápat v různých rovinách. Pro tuto práci je důležitá interpretace pojmů z psychologického hlediska a té se věnuje následující kapitola.

Management

Pojem management je v současné době velice frekventovaný a často užívaný. Tomuto pojmu odpovídá český výraz řízení, který lze definovat několika způsoby. Pro potřeby této práce je uvedena definice týkající se řízení ve společenských systémech. Řízení je chápáno jako „*proces, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.*“¹

Krizový management

Krizový management je specifickou formou managementu obecného. Odlišuje se od něj předmětem aplikace a úhlem pohledu na danou věc. Termín „krizový management“ byl poprvé použit v souvislosti s Karibskou krizí v roce 1962, kdy hlavním cílem tzv. crisis managementu bylo omezovat rizika vedoucí ke vzniku konfliktu mezi USA a SSSR. Později byl krizový management využíván především jako nástroj pro řešení různých krizových situací vojenského charakteru. V současné době se krizový management/krizové řízení zaměřuje na zvyšující se počet a závažnost nevojenských bezpečnostních hrozeb.²

Obecně lze krizový management chápat jako „*komplex opatření a úkolů, které plní státní správa a samospráva (tj. veřejná správa) spolu s dalšími právníckými osobami v běžném stavu jak v oblasti prevence, tak při náhlých*

¹ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2. str. 12

² HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008. str. 51

*akutních situacích ohrožení, pro zachování bezpečnosti obyvatelstva v nejširším slova smyslu.*³ Přičemž nezáleží na tom, zda se jedná o ohrožení/krizovou situaci přírodního, antropogenního, společenského, ekonomického či jiného charakteru.

V užší rovině krizový management představuje „*soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení, metod a opatření*“⁴, které pomáhají krizovým pracovníkům, manažerům ke zvládnutí specifických činností při jejich práci.

Nicméně není to pouze oblast bezpečnosti, do které se krizový management promítá. Díky rychlému rozvoji v celé řadě odvětví a oborů nabývá na důležitosti a je nedílnou součástí organizací a podniků po celém světě.

Krizový manažer

Krizový manažer hraje klíčovou roli v krizovém managementu. Dle Halíka se jedná o osobu s následující charakteristikou: „*profesionál každým coulem, vůdčí osobnost, odborník v daném oboru, odolný proti stresu, pragmatik, neúplatný, nepodléhající vlivům zájmových skupin, vizionář, schopný dovést věci až do vítězného konce*“⁵

Krizový manažer může působit v soukromém i veřejném sektoru a jeho práci lze rozdělit do dvou období. Jedná se o činnosti za běžného stavu a činnosti za stavu krizového. Za běžného stavu je jeho úkolem prevence, korekce a příprava na mimořádné situace a krizové situace. Za stavu krizového je stěžejní protikrizová intervence, zamezení eskalace krizových situací a odstraňování jejich následků.⁶

³ HÁLEK, Vítězslav. Krizový management – teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008. str. 54

⁴ HÁLEK, Vítězslav. Krizový management – teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008. str. 55

⁵ HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1. str. 29

⁶ HÁLEK, Vítězslav. Krizový management – teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008. str. 55-56

Zátěžová situace

Tento pojem lze definovat jako „*situaci, která u daného jedince vyvolává stav nadměrného zatížení nebo ohrožení spojeného s úbytkem uspokojení, ohrožující jeho celkovou, tělesnou i duševní pohodu.*“⁷

Jako náročná (zátěžová) situace se obvykle jeví taková situace, která je pro jedince nečitelná, neřešitelná, nezvládnutelná a ohrožující. Hošek mezi zátěžové situace řadí nepřiměřené úkoly, tedy situace, kdy dochází k nadměrnému zatěžování jedince nad rámec jeho kapacity. Dále problémové situace, vyžadující určité schopnosti a dovednosti k jejich vyřešení a v neposlední řadě konflikty, frustrace a deprivace.⁸

V souvislosti se zátěžovými situacemi je vhodné přiblížit rovněž termíny hardiness a resilience, přičemž první ze zmíněných pojmů vyjadřuje stupeň odolnosti jedince vůči zátěžovým situacím a druhý z nich schopnost vzdorovat těmto situacím v průběhu času.⁹

Konfliktní situace

Konfliktní situace jsou běžnou součástí našeho života a lze je definovat jako „*zvláštní druh meziosobního styku mezi dvěma (popřípadě více) jedinci, v němž dochází ke střetu jejich představ, zájmů, postojů, cílů či hodnot.*“¹⁰

Konflikt

Zatímco konfliktní situace je procesem, konflikt je jevem „*v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich zájmů.*“¹¹

⁷ VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3. str. 264

⁸ HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1. str. 25-33

⁹ VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3. str. 266

¹⁰ SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4. str. 45

¹¹ ČÁKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6. str.12

Konflikty představují nejnáročnější situace, kterým musí krizový manažer čelit, proto je schopnost zvládnání konfliktů jednou z manažerských dovedností, kterou by měl disponovat.

Krize

Na tento pojem lze nahlížet z několika úhlů pohledu. Pro potřeby této práce je na problematiku nahlíženo z pohledu psychologie, která krizi definuje jako *„narušení nebo ztrátu duševní rovnováhy, která nastává, pokud se člověk střetne s překážkou, kterou není schopen vlastními silami zvládnout v přijatelném čase a navykým způsobem.“*¹²

¹² VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9. str. 15

2 Profil a osobnost manažera

Jak již název napovídá, tato kapitola je věnována tématu osobnosti manažera. Ještě předtím, než bude tato problematika přiblížena, je nutné zmínit, že přestože v praxi dochází k záměně pojmů manažer a vedoucí, nejsou synonymy.

Vedoucí pracovník je osoba, která se zabývá lidmi, pracuje s nimi a disponuje pravomocemi je vést. Jeho hlavní náplní práce je ovlivňování a usměrňování, motivování, hodnocení, odměňování lidí, organizace jejich práce a další nezbytné činnosti.

Naopak manažer je osoba, která se zabývá systémy a na lidi často působí jen zprostředkovaně. Manažer nese odpovědnost za dosahování cílů, podmiňuje účinnost všech procesů, které v dané organizaci probíhají a dává jim řád. Za tímto účelem vytváří koncepce, strategie a vize do budoucna.¹³ Manažer organizuje tým a jeho zdroje tak, aby byl každý schopen tyto úkoly plnit co nejefektivněji. Ukazuje lidem okamžitou taktiku a řeší problémy, na které jeho tým nestačí.¹⁴

Mimo to, že manažer a vedoucí pracovník provádějí odlišné činnosti s odlišným výsledkem, odlišují se od sebe také schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a psychickými vlastnostmi osobnosti.

Není překvapením, že by si každá instituce/organizace přála mít kvalitního a úspěšného manažera, který by ji dokázal zajistit úspěch, ať už se jedná o jakoukoliv oblast působení. Základem tohoto však je umístit správné lidi na správná místa, což vyžaduje značné úsilí. Práce manažera totiž klade vysoké nároky na psychickou stránku osobnosti, a proto ji nemůže vykonávat každý. Na pozici se tedy vybírají osoby, které mají pro tuto činnost určité dispozice.

¹³ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.121,122

¹⁴ GILL, Hew. Leader and Manager – What's The Difference? *BUSINESS TODAY* [online]. 26.7.2021 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.businesstoday.com.my/2021/07/26/leader-and-manager-whats-the-difference/>

2.1 Manažerské kompetence

Předpoklady manažera pro vykonávání profese lze shrnout pod pojem manažerské kompetence. I mezi odborníky panuje rozpor, co mezi manažerské kompetence zařadit a co nikoliv. I proto lze v odborné literatuře najít několik definic tohoto pojmu.

Dle Kubeše a kol. jsou manažerské kompetence „*komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon.*“¹⁵ K tomu dodávají, že jsou to právě manažerské kompetence, které odlišují úspěšné manažery od těch méně úspěšných. Přitom ale neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti by měl manažer mít, aby svou práci vykonával dobře.

Jinou definici uvádí Belz a Siegrist, podle nich klíčové kompetence zahrnují „*schopnosti, dovednosti, postoje, hodnoty a další charakteristiky osobnosti, které umožňují člověku jednat adekvátně a efektivně v různých pracovních a životních situacích.*“¹⁶

Z obou uvedených definic vyplývá, že kompetence je v podstatě vyžadovaný způsob chování při řešení různých situací a při provádění pracovních úkonů, který vede k očekávanému výsledku.

Proto, aby bylo možné osobu označit za kompetentní, je třeba splnění určitých předpokladů. První z předpokladů se týká vlastností, schopností, dovedností, vědomostí a zkušeností, které manažer k vykonávání profese potřebuje. Druhý z předpokladů je motivace pro vykonávání dané činnosti a třetí spočívá ve schopnosti jedince požadované chování využít v praxi.¹⁷

Na základě výše uvedených předpokladů autoři uvádí různá dělení manažerských kompetencí.

¹⁵ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9. str. 20

¹⁶ BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6. str. 13

¹⁷ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9. str. 27

Bělohlávek kompetence spatřuje ve způsobu myšlení, vlastnostech osobnosti, postojích, odborných znalostech a praktických dovednostech.¹⁸ Kubeš a kol. klíčové kompetence rozdělili na speciální vědomosti, intelektuální, podnikatelskou, mezilidskou a pracovní zralost.¹⁹

Jiné rozdělení uvádí autoři Belz a Siegrist, kteří dělí kompetence do tří skupin na kompetence: sociální, ve vztahu k vlastní osobě a v oblasti metod. Přičemž pro vykonávání práce krizového manažera lze jako klíčové označit především kompetence sociální. Ty tvoří celek znalostí, schopností, dovedností osoby, které zajišťují způsobilost jedince kontrolovat průběh sociální situace v souladu s vlastními cíli. Mezi sociální kompetence se řadí: schopnost týmové práce, komunikace a kooperace, odpovědnost, spolehlivost, samostatnost, výkonnost, argumentace a hodnocení, řešení problémů a tvořivost či schopnost čelit konfliktním situacím.²⁰

2.2 Osobnostní charakteristiky manažera

Z uvedených definic manažerských kompetencí i předpokladů pro kompetentnost lze vyvodit, že se úspěšné vykonávání manažerské činnosti opírá především o psychické vlastnosti a kvalitu osobnosti, přičemž pod pojmem osobnost lze chápat *„jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým člověk prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout.“*²¹

Uvedená definice osobnosti je jen jednou z mnoha možných. Psychologii osobnosti se zabývá celá řada autorů a bylo o ní vydáno nespočet odborné literatury. Předmětem této práce není detailní rozbor osobnosti, avšak základní znalosti z této oblasti jsou klíčové jak pro subjekty, které krizového manažera vybírají, tak pro samotného krizového manažera.

¹⁸ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4. str. 18

¹⁹ KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9. str. 20

²⁰ BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6. str. 166-168

²¹ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458. str.56

Obsahem následujících stran tedy bude přiblížení osobnosti manažera a pro jeho činnost žádoucích vlastností, u kterých se předpokládá, že budou kvalitnější než u ostatních zaměstnanců.

Pro potřeby přiblížení osobnosti, bude vycházeno z tradičního způsobu výkladu struktury osobnosti, která se zabývá třemi základními kategoriemi nebo také dimenzemi:

- Co člověk umí = výkonové charakteristiky osobnosti, tedy schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti
- Co člověk chce a kam směřuje = motivační dimenze osobnosti – motivace, potřeby, zájmy, hodnoty.
- Jaký člověk je a jak se projevuje = profilující vlastnosti osobnosti, především temperament a charakter.²²

Schopnosti

Schopnosti představují předpoklad osobnosti k vykonávání nějaké činnosti. Vznikají z vloh, které v sobě jedinec má zakódovány geneticky. Schopnosti lze dělit na pohybové, smyslové a rozumové (kognitivní, intelektové), přičemž pro manažera jsou klíčové ty rozumové. Ty jsou označovány souhrnným pojmem inteligence. **Intelligence** je u manažera velmi důležitá, je však žádoucí, aby nebyla extrémně vysoká, a to z toho důvodu, že by mohlo docházet ke komplikacím ve vzájemné komunikaci s podřízenými. Z pohledu krizového manažera je rozhodující schopnost koncepčního (strategického), operativního myšlení a také jeho pružnost.²³

V literatuře často uváděné a pro manažera nezbytné jsou také **analytické schopnosti a schopnost řešit problémy**. Jinými slovy řečeno by měl být

²² MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 103

²³ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4. str. 4-5

manažer schopen identifikovat problémy, komplexně zanalyzovat danou situaci a řešením problémů využívat příležitostí.²⁴

V současné době je kladen důraz na **sociální schopnosti**, kam lze zařadit **emoční inteligenci**. Ta se skládá z pěti složek: sebevědomí, organizace vlastního života, motivování sebe sama, **empatie**, angažovanosti v kontaktu s jinými.²⁵ Ačkoliv by se dalo říct, že je emoční inteligence vítána v jakékoliv oblasti působení manažera, u krizového manažera je zcela nezbytnou. A to především proto, že lidé s vyšší emoční inteligencí snáze komunikují, dokážou mít své emoce pod kontrolou a lépe zvládají stresové situace.

Dále je pro manažera důležitá **intuice a schopnost předvídat**. Krizové řízení a samotné řešení krizových situací totiž přináší nepředvídatelné a špatně strukturované situace, které je nutné řešit co nejrychleji a mnohdy s nedostatkem informací. Zcela nezbytné jsou v práci krizového manažera **organizační schopnosti**, které zajistí bezproblémové vytvoření týmu, spolupráci a delegování úkolů na jednotlivé členy týmu.²⁶

Znalosti a dovednosti

Schopnosti lze dále dělit na znalosti a dovednosti. Co se týče znalostí ty lze získat studiem a představují „*teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech*.“²⁷ Klíčovými znalostmi jsou z pohledu krizového manažera **znalosti odborné**, tedy znalosti z oblasti havarijního plánování, krizového řízení, hospodářských opatření pro krizové stavy, plánování obrany státu a ochrany utajovaných skutečností. Důležitá je **celková úroveň vzdělání manažera a všeobecný přehled**. Benefit představuje alespoň částečná **znalost cizího jazyka**.

²⁴ WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8. str. 360

²⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 105

²⁶ RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3. str. 52

²⁷ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4. str. 5

Vzhledem k charakteru práce krizového manažera jsou nezbytné rovněž znalosti managementu, mezilidských vztahů a psychologie.²⁸

Dovednosti představují praktické návyky a lze je získat výcvikem či praxí. U manažera existuje celá řada dovedností, která je žádaná. Mezi ty hlavní se řadí **komunikační dovednosti a vyjednávání.**

Co se týče komunikačních dovedností, ty spočívají nejen v umění mluvit (vyjadřovat se), ale také v umění naslouchat (poskytovat zpětnou vazbu) a umění odhadnout situaci a mlčet. Žádoucím doplňkem komunikačních dovedností je již zmiňovaná a velice důležitá schopnost vžít se do duševního stavu druhého člověka. Od komunikačních dovedností se odvíjí dovednost vyjednávání, která spočívá v tom, že krizový manažer prostřednictvím výměny názorů či smlouváním s druhou stranou s odlišnými potřebami, dokáže dosáhnout určitého kompromisu. Do role vyjednávače se při své práci krizový manažer dostává často – jedná s nadřízenými, podřízenými, kolegy, dodavateli a dalšími subjekty, proto je pro něj tato dovednost klíčová.²⁹ Dále jde zejména o **dovednost vedení lidí, organizace práce a řízení času.** Pokud je manažer schopný organizovat vlastní čas, má dobrý předpoklad k tomu předcházet, eliminovat či dokonce redukovat stres.³⁰

Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti jsou relativně trvalými charakteristikami jedince, kterými se vyznačuje a které ovlivňují jeho chování, prožívání a myšlení. Na základě určité vlastnosti lze tedy předvídat, jak se bude jedinec chovat a jak bude jednat v určitých situacích.³¹

2.2.1.1 Temperament

Mezi významnou charakteristickou vlastnost se řadí temperament, který představuje „*ty psychologické charakteristiky osobnosti, jež jsou vrozené*

²⁸ RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3. str. 53

²⁹ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 127, 140

³⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0. str. 14

³¹ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4. str. 5

(dědičné), můžeme u nich identifikovat biologický základ a týkají se formální (stylistické, průběhové, dynamické), nikoli obsahové stránky chování a prožívání.³²

Temperament vyjadřuje celkový stav emotivity člověka, tedy jeho citovou vzrušivost při reakci na podněty vnějšího a vnitřního prostředí. Mezi základní temperamentové charakteristiky se řadí:

- Intenzita a rychlost reakce člověka na podněty
- Odolnost vůči podnětům
- Citovost – míra pohyblivosti či stálosti prožívání
- Náladovost – vyjadřující míru, do které se člověk nechá ovládat emocemi
- Výrazovost (expresivita) – jakým stylem a v jaké míře člověk projevuje emoce a prožitky navenek.³³

Temperamentem se zabývala celá řada autorů. Autoři na problematiku nahlíželi z různých úhlů pohledu (biologického, psychologického, ...), což vedlo ke vzniku různých typologií.

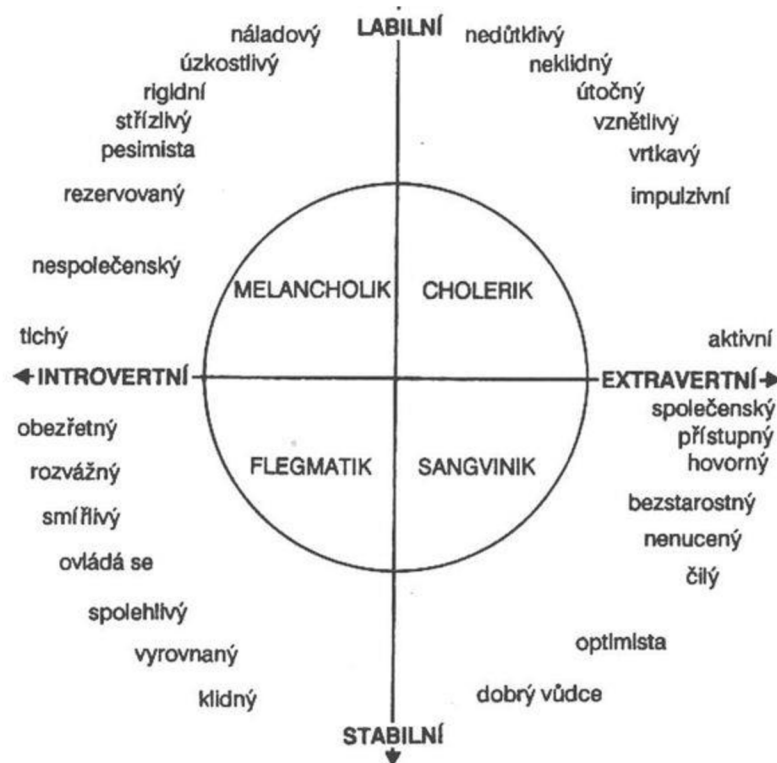
Základní dělení temperamentu zavedl řecký lékař Hippokrates, který vycházel z toho, že v každém organismu převažuje určitá tělesná „šťáva“, která ovlivňuje projevy člověka a odlišuje ho od ostatních. Podle převahy „šťáv“ v organismu charakterizoval čtyři typy temperamentu: sangvinika, flegmatika, cholera a melancholika.

Přestože vědecké poznání postupně prokázalo spekulativnost této typologie, byla využita jako základ pro další zkoumání. V současné době je asi nejznámější teorií teorie Eysencka, který temperament rozděluje do čtyř dimenzí:

³² BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7. str. 23

³³ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6. str. 109-110

extraverze, introverze, emoční stabilita a emoční labilita, které pak doplňuje temperamentovými typy.³⁴



Obrázek 1: Temperamentové typy dle H. J. Eysencka
Zdroj: ATKINSON, Rita L. Psychologie. str. 543

Temperament hraje roli při vyrovnávání se se stresovými situacemi. Zpravidla platí, že melancholik se se stresovými situacemi vyrovnává hůře než sangvinik. Cholerek reaguje adrenalinovým způsobem a flegmatik, o kterém je známo, že se více ovládá, reaguje zvýšenou hladinou kortizolu.³⁵

Lze konstatovat, že se na manažerských pozicích nejvíce vyskytují osobnosti se sangvinistickými a nejméně s melancholickými rysy, nicméně nelze tvrdit, že jeden typ je více vhodný než ten druhý a že je samotný temperament klíčem úspěchu. Podobně je tomu tak v případě extraverze a introverze. Existuje však shoda na některých obecně žádoucích předpokladech a vlastnostech osobnosti. Žádoucí je především **vyrovnanost** a **emoční stabilita**. Vzhledem

³⁴ BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7. str. 32,33

³⁵ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 67

k vysoké zátěži plynoucí z jeho práce a aktivit by měl manažer disponovat **vysokou frustrační tolerancí**.³⁶

2.2.1.2 Charakter

Charakter představuje „soustavu relativně stálých duševních vlastností člověka, které se formují a projevují v jeho vztazích k různým stránkám skutečnosti včetně vztahů člověka k sobě samému.“³⁷ Jestliže bylo výše uvedeno, že temperament je z velké části ovlivněn biologicky, u charakteru tomu tak není. Formování charakteru je dlouhodobým procesem, který závisí především na výchově, vlivu sociálního prostředí a individuálních zkušenostech.

S charakterem úzce souvisí vůle a volní vlastnosti. Ty člověk získává výchovou během svého života. Pro úspěšnost manažera mají velký význam. Požadovanými volními vlastnostmi manažera jsou především **odpovědnost, odolnost, důslednost, cílevědomost, svědomitost a sebekontrola**.³⁸

³⁶ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 181-182

³⁷ PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6. str. 113

³⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2. str. 110-111

2.3 Manažerská role

Stejně jako běžný člověk během svého života zastává nespočet rolí, není tomu jinak ani u manažera. Manažer se při své práci dostává do různých typů vztahů, v kterých zastává odlišné role. Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají a každá z nich se řídí jinými pravidly, principy chování a jednání. Pod pojmem sociální role si tedy lze představit očekávaný způsob chování, jednání, vystupování v určité sociální pozici při určitých podmínkách a situacích.³⁹

Jaké role mohou manažeři zastávat, charakterizoval kanadský akademik Henry Mintzberg, který je rozdělil do tří kategorií.

a) Interpersonální role

Dle Mintzberga manažer v oblasti mezilidských vztahů vystupuje manažer ve třech rolích. První z nich je role **představitele**, kdy manažer reprezentuje organizaci při různých akcích. Druhou z nich je role **vedoucího**, ve které manažer realizuje cíle a vystupuje jako nadřízený vůči svým pracovníkům. Třetí z rolí je role **spojovatele**, pomocí které udržuje vztah s jinými organizacemi a okolím.

b) Informační role

V oblasti získávání informací může mít manažer rovněž tři role. Může zastávat roli **pozorovatele**, v které vyhledává informace pro pochopení důležitých skutečností, přičemž tyto informace získává jak z formálních, tak z neformálních zdrojů. Dále může být **špiónem** získaných informací, a to jak ústní, tak písemnou formou nebo **mluvčím**.

c) Rozhodovací role

I při rozhodování může manažer zastávat různé role. Může se nacházet v roli **podnikatele**, **distributora zdrojů**, **vyjednavče** či **řešitele rušivých událostí**.⁴⁰

³⁹ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 185

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458. str. 27-28

3 Konflikt a konfliktní situace

Stěžejním tématem této práce je problematika konfliktu a konfliktních situací. V první kapitole byly tyto pojmy stručně nastíněny, v této jim bude věnována větší pozornost.

Když se řekne slovo konflikt každému se v mysli vybaví něco jiného. Pravděpodobně to však bude vzpomínka, která bude mít negativní charakter. Ačkoliv je konflikt ve většině případů vnímám negativně, má i svou pozitivní stránku, pokud jsou jeho účastníky dodržována určitá pravidla a je dobře zvládnut.

3.1 Definice konfliktu

Samotné slovo konflikt vzniklo z latinského výrazu „*conflictus*“, které v překladu znamená srážka. V českém jazyce lze najít několik dalších synonym, které tento pojem vystihují, jako například nesoulad, rozkol, či disharmonie.⁴¹

Co se týče definic tohoto pojmu, existuje jich v literatuře celá řada a odlišují se přístupem k dané problematice i subjektivním vnímáním autora. V obecnější rovině lze na konflikt nahlížet jako na „*střet něčeho s něčím*“⁴² nebo jako na „*faktor, který ohrožuje nebo porušuje rovnováhu nebo stabilitu systému.*“⁴³ Přičemž jakýkoli systém by se bez konfliktů nevyvíjel, stagnoval by nebo by byl dokonce mrtvý.⁴⁴

Přestože jsou uvedená tvrzení poměrně výstižná, jsou také dost obecná a jistě by nebylo vhodné se omezit pouze na ně.

⁴¹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6. str. 17

⁴² ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4. str. 17

⁴³ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8. str. 15

⁴⁴ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4. str.17

Nakonečný ve své publikaci Sociální psychologie definuje konflikt jako „*střetnutí, které vyvolávají neslučitelné cíle různě významné*“.⁴⁵

Štěpaník uvádí, že je konflikt „*střetem motivů, postojů, názorů, hodnot, zkrátka soubojem protichůdných tendencí*“.⁴⁶

Zahraniční autoři Mack a Snyder konflikt chápou jako „*zvláštní druh procesu sociální interakce mezi stranami, které mají vzájemně se vylučující nebo nekompatibilní hodnoty*“.⁴⁷

Podobnou definici uvádí i Wall a Calister, pro které je konflikt „*procesem, ve kterém jedna strana nebo jednotlivec vnímá, že její zájmy jsou proti nebo negativně ovlivňovány jinou stranou nebo jednotlivcem*“.⁴⁸

3.2 Typy konfliktů

Tak jako lze v odborné literatuře najít obrovské množství definic, podobně je tomu při dělení konfliktů. Konflikty lze dělit dle několika kritérií.

Dle počtu subjektů/účastníků lze konflikty dělit na:

- **intrapersonální/** intrapsychické – konflikt jedné osoby
- **interpersonální**, mezilidské – konflikty mezi dvěma lidmi
- **skupinové** – konflikty mezi členy/uvnitř skupiny
- **meziskupinové** – konflikty mezi skupinami⁴⁹

Přičemž nejčastěji se v životě člověka vyskytují interpersonální konflikty v podobě konfliktních situací. V úvodu práce byla konfliktní situace představena jako druh mezilidské interakce, při které dochází k rozporu představ, zájmů, postojů, hodnot atd. Jinou definici uvádí Křivohlavý, který konfliktní situaci chápe

⁴⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9. str.349

⁴⁶ ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8. str. 106

⁴⁷ UL HAQ, Inam. The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011, (25), 287-310. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.549>. str. 288

⁴⁸ WALL, J. a R. CALISTER. Conflict and Its Management. *Journal of Management* [online]. 1995, **21**(3), 515-558 [cit. 2023-02-22]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/014920639502100306. str. 517

⁴⁹ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6. str. 20

jako „zvláštní druh sociální interakce, jejímž základem je existence protichůdných zájmů, potřeb, cílů, manifestovaných v postojích a jednání účastníků situace.“⁵⁰

Asi nejznámějším dělením je dělení konfliktů na **vnitřní** a **vnější**, přičemž platí, že se vzájemně prolínají. V případě vnitřních, intrapersonálních konfliktů je konflikt chápán jako prožitek – stav a lze ho tedy sledovat v oblasti psychiky jedince. Jde tedy o osobní konflikt určité osoby související s motivací. Příkladem vnitřního konfliktu může být konflikt volby. V této situaci se jedinec dostává do situace, kdy se buď musí rozhodnout mezi dvěma přibližně stejně silnými kladnými/zápornými či kladnou a zápornou alternativou. V této souvislosti literatura uvádí kombinaci:

- apetence (přitahování) x apetence – výběr mezi kladnými alternativami
- averze (odpuzování) x averze – výběr mezi negativními alternativami, tzv. volba menšího zla
- apetence x averze – výběr mezi protikladnými alternativami.⁵¹

Zatímco vnitřní/intrapsychické konflikty se odehrávají pouze v mysli daného jedince, u vnějších konfliktů do situace vstupuje jiný subjekt či jiné subjekty. V tomto případě se již jedná o sociálně-psychologický problém, protože dochází ke střetu zájmů, postojů či motivů. A. C. Filley připisuje interpersonálním konfliktům následující znaky:

- ➔ dochází k interakci minimálně dvou osob
- ➔ interakce jsou často zaměřeny na to ovládnout, ovlivnit nebo potlačit jinou osobu a prosadit tak vlastní zájmy
- ➔ akce či reakce osob jsou ve vzájemném protikladu.⁵²

V souvislosti s interpersonálními konflikty jsou uváděny dva typy konfliktu, a to **spor** a **problém**. Jako spor lze označit interpersonální konflikt, ve kterém

⁵⁰ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi: proč k nim dochází? Jak jim předcházet? Jak je tvořivě řešit?*. Praha: Avicenum, 1973. ISBN 08-080-73. str. 73

⁵¹ ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6. str. 151

⁵² NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9. str. 350

se jeden z účastníků snaží prosadit svůj zájem, názor a vlastní řešení. Řešení sporu je ovlivněno silnými emocemi a velmi často při něm dochází k poruše v komunikaci. V případě problému spočívá konflikt ve věcných rozporech a existuje při něm společný zájem účastníků na nalezení objektivně dobrého řešení. Rozdíl mezi těmito pojmy tedy spočívá ve výskytu emocionální složky konfliktu. Ta při řešení sporu je a při řešení problému není.⁵³

Dalším kritériem pro dělení konfliktů je psychologická charakteristika střetávajících se tendencí. Podle ní lze konflikty dělit na:

- **konflikty představ** – plynoucí z odlišného vnímání neboli percepce okolního světa. Vnímání je ovlivněno velkým množstvím faktorů (věk, zkušenosti, znalosti, vzdělání, očekávání), které způsobují odlišné představy lidí a vedou ke vzniku konfliktů.
- **konflikty názorů** – charakteristické odlišnými hodnotícími soudy přiřazenými k určité představě.
- **konflikty postojů** – kde postoje jsou emotivně zbarvenými názory a jejich konflikt spočívá v odlišném citovém vztahu k dané problematice.
- **konflikty zájmů** – které jsou nejobtížněji řešitelným mezilidským konfliktem a spočívají ve střetu interpersonálních zájmů.⁵⁴

Toto dělení lze rovněž označit za dělení dle příčin konfliktu a je užitečné především pro snadnější orientaci v nepřeberném množství druhů konfliktů. V praxi se však vyskytují pouze konflikty smíšeného typu, to znamená, že v každém z konfliktu lze sledovat kombinaci různých psychologických charakteristik.⁵⁵

⁵³ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8. str. 19,40

⁵⁴ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6. str. 23,26,29,32, 49

⁵⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6. str. 20-22

Konflikty lze dělit i dle délky trvání na **dlouhodobé** a **krátkodobé**, přičemž platí, že dlouhodobé neřešené problémy mohou představovat závažnější důsledky než závažné, avšak „jednorázové“ konflikty.⁵⁶

3.3 Příčiny konfliktů a konfliktních situací

Příčin konfliktů existuje celá řada. Jejich odhalení pomáhá k nalezení správného způsobu řešení konfliktu nebo také k prevenci možných budoucích konfliktů.

Obecně se konflikty mohou odehrávat ve dvou odlišných rovinách, a to v rovině předmětné a emocionální. Toto tvrzení potvrzuje Plamínek, který uvádí, že příčiny konfliktů mohou být:

- ve střetu věcných zájmů
- v oblasti mezilidských vztahů
- v mezilidské komunikaci

Zatímco konflikty mající příčinu ve střetu věcných zájmů se dají po depersonifikaci řešit racionálně, u zbylých dvou spočívá řešení v zásahu na úrovni vztahů a komunikace. V případě nastolení nových vztahových a komunikačních podmínek se mnohdy ukáže, že věcné jádro konfliktu je lehce zvládnutelné nebo dokonce ani neexistuje.⁵⁷

Další z autorů, který se zabýval příčinami konfliktů je Čakrt, který ve své publikaci uvádí jako nejčastější zdroje/příčiny konfliktů: strukturu organizace, okolí, komunikaci a osobnostní proměnné.⁵⁸ Tyto příčiny však vztahuje na prostředí organizace, proto nebudou dále rozebírány.

Dle Medlíkové mohou být příčinami konfliktů:

- Aktuální situace člověka, jeho fyzická stránka.
- Informace, jejich nedostatek nebo nadbytek.

⁵⁶ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 162

⁵⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8. str. 35

⁵⁸ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6. str. 7

- Vztahy s ostatními lidmi, jejich kvalita či kvantita.
- Osobnostní nastavení každého jedince – rozdílné osobní tempo, temperament, míra připravenosti na změny.
- Dovednosti v jednání s lidmi – malé zkušenosti, neznalost zákonitostí a procesů.
- Prostředí, ve kterém se lidé pohybují – nedostatek nebo nadbytek podnětů.
- Emoce (nezpracované), zejména strach.⁵⁹

Z pohledu krizového manažera a jeho práce se jeví jako nejčastější příčiny konfliktů osobnostní rozdíly, stres, a především špatná komunikace.

Osobnostní rozdíly

Významným faktorem z hlediska příčin, průběhu i motivace ke konfliktu je osobnost člověka, a to především typ jeho osobnosti. Je obecně známo, že cholerik s jeho výbušnou povahou se rozčílí daleko snadněji a rychleji než flegmatik, který je charakteristický pro svou vyrovnanost a klid.

Dále mohou konflikty vyplývat z toho, že lidé pocházejí z různých prostředí, mají jiné hodnoty, představy, postoje, zájmy a disponují odlišnými zkušenostmi. Naléhavost konfliktu je pak závislá na tom, co je předmětem sporu.

Nejvíce tolerované a nejsnáze řešitelné jsou konflikty představ, které mohou vznikat v případě, že představa rozhoduje o chování lidí. V případě konfliktů názorů už je situace složitější, protože názor je ve srovnání s představou více osobní a intimnější záležitostí. Ještě obtížnější jsou však konflikty postojů, protože v rámci postoje hraje roli citový a volní aspekt. Úskalí konfliktů lidí s odlišnými postoji spočívá v neschopnosti vzájemné dohody či spolupráce. Nejsložitějšími konflikty jsou konflikty zájmů. Ty mohou nabývat několika podob. Buď jsou zájmové oblasti každého jedince odlišné, zájmy obou se částečně překrývají anebo se zájmy obou úplně kryjí.⁶⁰

⁵⁹ MEDLÍKOVÁ, Olga. *Umíme to s konfliktem!: náročné situace a jejich řešení*. Praha: Grada, 2012. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-4016-4. str.21

⁶⁰ HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1. str. 30

Ke vzniku konfliktu rovněž mohou přispět vnitřní rozpory, problémy, strachy a úzkosti, s kterými se jedinec potýká.⁶¹

Špatná komunikace

Značná část konfliktů má svou příčinu v komunikaci. Komunikace totiž nepředstavuje pouze výměnu informací, ale také výměnu postojů, vztahů a emocí. Konflikty vyplývají ze špatného pochopení, nedorozumění a z nedostatků v lidské komunikaci. Konfliktogenní může být rovněž nedostatek či nadbytek informací.

Stres

Stres lze chápat jako „reakci organismu na interní a externí procesy, které dosahují takových hodnot, že přetěžují fyziologické kapacity organismu.“⁶² Obecně platí, že člověk ve stresu je daleko náchylnější ke vzniku konfliktů než člověk, který stres neprožívá. Stres jako zdroj konfliktů vyplývá především z jeho projevovaných příznaků. Ty lze sledovat v rovině fyziologické, emocionální a behaviorální, přičemž při vzniku konfliktů hrají roli především ty emocionální. Mezi emocionální příznaky stresu se řadí například rychlé změny nálad, nadměrné pocity únavy, obtíže při soustředění pozornosti, úzkostnost, popudlivost či zvýšená podrážděnost.⁶³

3.4 Konflikt jako zátěžová situace

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, konflikt se spolu s frustrací či deprivací řadí mezi tzv. zátěžové situace. Vágnerová označuje konflikt a frustraci podobně, a to jako tzv. denní mrzutosti. Zároveň uvádí, že i když konflikt narušuje celkový pocit pohody jedince, nepředstavuje závažnější psychickou zátěž. Patogenním se může stát teprve v případě, že jde o konflikt skutečně závažný, dlouhodobě

⁶¹ ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6. str. 22-23

⁶² KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6. str. 9

⁶³ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6. str. 30

trvajících, zasahujících do osobně významné oblasti člověka a jedinec ho není schopen řešit.⁶⁴

Z hlediska kvantitativní stránky odezvy je společným jmenovatelem každé zátěžové situace stres. Podle toho, zda má stres pozitivní či negativní účinek se využívají dva termíny – eustres a distres. Eustres představuje kladně působící stres a je hnacím motorem aktivity. Distres naopak působí negativně a přináší nadměrnou nežádoucí zátěž.⁶⁵

Stres byl výše představen jako příčina konfliktu, avšak nelze ho vnímat pouze v této rovině. Stres může být rovněž konfliktem vyvolán. Konflikt v tomto případě představuje tzv. stresor, který lze je chápat jako podnět, který může vyvolat stresovou reakci. Stresorů existuje celá řada a mohou být různě kombinovány. V případě jejich kombinace dochází ke znásobení míry jejich působení na chování, jednání i komunikaci člověka. Kromě konfliktů s různými subjekty lze mezi další stresory působící na osobnost krizového manažera řadit velkou odpovědnost, časově náročné a administrativní činnosti, nedostatek pracovních sil či přepracování. Traumatickým stresorem je vystavení manažera těžkému utrpení, zranění, případně smrti.⁶⁶

Zatímco výzkumů v oblasti dopadů stresu na fyzické a duševní zdraví existuje celá řada, studií zabývajících se stresem a psychofyzilogickými reakcemi na stres u krizových manažerů existuje omezené množství.

Jedna ze studií byla provedena v rakouském Tyrolsku a zabývala se působením stresu a zdroji umožňujícími zotavení se ze zátěžových událostí a stresových období. Studie se zúčastnilo třicet krizových manažerů a třicet manažerů z jiných oborů. Těm byly předkládány různé experimentální stresory (nespecifické vizuální a akustické averzivní podněty a kognitivní výzvy)

⁶⁴ VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5. str. 40

⁶⁵ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6. str. 11, 12

⁶⁶ JANKA, A. Stress in crisis managers: evidence from self-report and psychophysiological assessments. *J Behav Med* [online]. 2015, 6(38), 970-983 [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: doi:10.1007/s10865-015-9654-1 str. 971

ke zkoumání psychofyziologických a emočních stresových reakcí. Cílem studie bylo zanalyzovat stres a zmiňované reakce na stres u krizových manažerů.

Výsledky studie ukázaly, že krizoví manažeři vykazují nižší odezvu srdeční frekvence na krizové a nespecifické stresory, sníženou psychofyziologickou stresovou reaktivitu a nižší zranitelnost vůči poklesu výkonu souvisejícím se stresem. Údaje získané z provedené studie také nepodporují názor, že existuje obecně zvýšené zdravotní riziko spojené s povinnostmi krizového řízení.

Ke snižování stresu a redukci posttraumatických a psychických příznaků u krizových manažerů přispívá vysoká sociální opora a spokojenost s prací. Přispět mohou rovněž specifické profesní podmínky, které vyžadují značnou schopnost flexibility a které napomáhají k rozvoji dovedností zvládání zátěže a odolnosti vůči stresu.⁶⁷

I přes poměrně pozitivní výstupy této studie může v krajních případech dojít ke vzniku krize. Přičemž pravděpodobnost vzniku krize se zvyšuje v případě, že působí stres na organismus dlouhodobě nebo že dojde ke kumulaci stresorů a s nimi souvisejících změn v krátkém časovém rozpětí.⁶⁸

⁶⁷ JANKA, A. Stress in crisis managers: evidence from self-report and psychophysiological assessments. *J Behav Med* [online]. 2015, 6(38), 970-983 [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: doi:10.1007/s10865-015-9654-1. str. 971, 972, 979, 981

⁶⁸ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4. str. 25

4 Krize

Tento pojem je v současné době běžně užívaný, velmi frekventovaný a lze na něj nahlížet z několika úhlů pohledu. Pro potřeby této práce bude na krizi nahlíženo pouze z psychologického hlediska, přičemž současná psychologie nabízí mnoho publikací zabývajících se touto problematikou.

Kastová uvádí, že o krizi lze hovořit tehdy: „*když se člověk ocitne v zatěžující nerovnováze mezi subjektivním významem problému a možnostmi zvládnání, které má k dispozici. V krizi jedinec cítí ohrožení své identity a kompetence utvářet svůj život.*“⁶⁹

Vágnerová na krizi nahlíží jako na „*náhlé negativní vyhocení situace spojené s pocitem existence nezvládnutelného problému.*“⁷⁰ V této situaci selhávají adaptační mechanismy, které do té doby fungovaly a u jedince lze sledovat změny v chování i prožívání.

Vymětal uvádí, že se do duševní krize dostáváme v případech „*střetneme-li se s překážkou, kterou nejsme schopni vlastními silami, eventuelně za pomoci nám blízkých lidí zvládnout v přijatelném čase a navyklým způsobem.*“⁷¹

Dle Vodáčkové lze krizi chápat jako: „*subjektivně ohrožující situaci s velkým dynamickým nábojem, potenciálem změny. Bez ní by nebylo možné dosáhnout životního posunu, zrání.*“⁷²

V každé z definic lze najít alespoň jednu ze tří základní složek krize:

1. existence spouštěcí události
2. jedinec vnímá událost jako ohrožující a nebezpečnou

⁶⁹ KAST, Verena. *Krize a tvořivý přístup k ní: typy životních krizí, jejich dynamika a možnosti krizové intervence*. Praha: Portál, 2000. Spektrum (Portál). ISBN 80-7178-365-x. str. 15

⁷⁰ VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5. str. 43

⁷¹ VYMĚTAL, J. *Duševní krize a psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995. ISBN 80-901773-4-4. str. 13

⁷² VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služby]*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9. str. 28

3. obvyklé způsoby zvládnání události u jedince selhávají.⁷³

V publikacích zabývajících se krizí lze nalézt i pojem trauma, který může být s krizí zaměňován. To by však nebylo správné, protože na rozdíl od traumatu, kde je důraz kladen na podnět/událost, která se odehrála, je v případě krize důraz kladen na subjekt/ subjektivní vnímání dané události. Nezáleží tedy na tom, co se ve skutečnosti stalo, ale především na tom, komu se to stalo a jak je pro daného jedince událost ohrožující.⁷⁴

Co se týče příčin krizí, těch existuje celá řada. Vymětal v souvislosti s příčinami krize hovoří o tzv. dvojí kvantifikaci. Ta spočívá v tom, že „*aby mohla vzniknout určitá reakce organismu, musí dojít k propojení vyladěnosti organismu s vnějším spouštěčem.*“⁷⁵ Spouštěče/spouštěcí události mohou být očekávané neboli anticipované a neočekávané. Podle jejich povahy lze krize dělit na krize pramenící z očekávaných životních změn, krize situační a krize chronické.⁷⁶

Krize způsobené v důsledku působení stresorů či zvýšené zátěže lze nazvat jako krize situační.

Mnohdy se zdá, že se krize nedá řešit jinak než za pomoci odborníků, ale není tomu tak. Mnoho lidí krizí prošlo a valná většina z nich ji dokázala vyřešit sama nebo za pomoci své rodiny a přátel. Z uvedeného vyplývá, že existuje více způsobů, jak krizi řešit, přičemž dle Caplana je „*řešení krize závislé na následujících faktorech:*

1. *realistický odhad precipitujících událostí,*
2. *dosažitelnost podpůrné sítě,*
3. *dosažitelnost vyrovnávacích (coping) strategií.*⁷⁷

⁷³ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0. str.11

⁷⁴ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0. str.11-12

⁷⁵ VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služby]*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9. str. 32

⁷⁶ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0. str.13

⁷⁷ VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služby]*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9. str. 45

Obvyklé a tradiční způsoby zvládnání náročných životních situací jsou svépomoc a vzájemná pomoc. Jak lze vyvodit již z názvu, svépomoc spočívá ve snaze jedince pomoci si sám s využitím svých možností, nabitých zkušeností, schopností a dovedností. V rámci svépomoci jedinec zpravidla uplatňuje obranné mechanismy a copingové strategie, přičemž rozdíl mezi těmito způsoby zvládnání situace je ve vnímání reality. Zatímco copingové strategie realitu respektují a pracují s ní, obranné mechanismy ji falzifikují.⁷⁸

4.1 Obranné mechanismy

Obranné mechanismy lze je chápat jako určité dispozice, které předurčují reakce jedince na náročnou životní situaci a chrání ho před nepříjemnými stavy, bolestmi a afekty. Tyto mechanismy jsou vývojově staré a neuvědomované. Jsou ovlivněny temperamentem člověka, sociálními, kulturními i jinými vlivy a lze je v literatuře vyhledat rovněž pod názvem „životu prospěšné iluze“.⁷⁹ Obranných mechanismů existuje celá řada. Odlišují se od sebe různou mírou zkreslení reality, způsobem, jakým jedinec s informací naloží, postojem, který k ní zaujme a tím, jak se v důsledku toho bude chovat.⁸⁰ Vzhledem k vysokému počtu obranných mechanismů budou na následujících řádcích uvedeny pouze některé z nich:

- a) Útok – který je charakteristický různými formami chování, útok může mít slovní či fyzický charakter a může být zaměřen buď na zdroj ohrožení nebo na náhradní objekt.
- b) Únik – z neúnosné situace může mít rovněž několik forem. Jedná se o únik faktický, symbolický, fantazijní nebo například únik do nemoci, alkoholu, drog nebo ze života ve formě sebevraždy.
- c) Represe – neboli vytěsnění obtížné, traumatizující situace z vědomí mimo něj.
- d) Popření – spočívající v odmítání reality, nepřijímání informací, které by pro jedince mohly být ohrožující.

⁷⁸ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4. str. 35

⁷⁹ BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-x. str. 81

⁸⁰ VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5. str. 46

- e) Regrese – návrat k nižším vývojovým vzorcům chování, kde se jedinec cítil bezpečně.
- f) Racionalizace – neboli rozumové vysvětlení dané události.
- g) Projekce – projevující se „promítáním“ vlastních obav, chyb, selhání do jiných lidí.
- h) Inverze – neboli „převrácené chování“, v tom smyslu, že se jedinec chová jiný způsobem, než by se od něj v dané situaci dalo čekat.⁸¹

4.2 Copingové strategie

Aktivity sloužící ke zvládnutí zátěžových situací jsou obecně označovány za copingové. Lazarus a Folkmanová definují ve své publikaci coping jako *„neustále se měnící kognitivní a behaviorální úsilí o zvládnutí specifických externích a/nebo interních požadavků, které jsou hodnoceny jako náročné nebo přesahující zdroje osoby.“*⁸²

Copingové strategie se dají rozdělit na krátkodobé a dlouhodobé. Výše jmenovaní rozdělují copingové strategie na **strategie zaměřené na emoce** a **strategie zaměřené na problém**.

Strategie zaměřené na emoce jsou navrženy tak, aby byl život snesitelnější a to tak, že se člověk vyhýbá realitě, tedy využívá únikové mechanismy. V zájmu zachování své psychické rovnováhy může problém bagatelizovat, úplně popírat či před ním utéct do fantazie. A to proto, že by pro něj realita mohla být zdrcující v případě, že by s ní byl přímo konfrontován.

Strategie zaměřené na problém jsou podobné strategiím používaným pro řešení problému. Úsilí jedince je zaměřené na definování problému, generování alternativních způsobů řešení situace a jejich zvažování z hlediska jejich ztrát a přínosů. Teoreticky se zvládání zaměřené na problém a emoce může v procesu zvládání vzájemně usnadňovat i bránit. Obecně platí, že strategie zaměřené na emoce jsou využívány v momentě, kdy jedinec vyhodnotí, že nelze

⁸¹ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0. str. 22-23,

⁸² LAZARUS, Richard S. a Susan FOLKMAN. *Stress Appraisal and Coping*. 2. New York: Springer Publishing Company. ISBN 0-8261-4191-9. str. 141

nic udělat pro změnu škodlivých, ohrožujících nebo náročných podmínek prostředí. Strategie zaměřené na problém jsou naopak využívány v případě, že jsou podmínky vyhodnoceny jako vhodné pro změnu.⁸³

V případě, že nepostačuje svépomoc, přichází na řadu pomoc vzájemná. Ta spočívá v přijmutí pomoci od blízkých osob, nejčastěji příbuzných a přátel nebo institucí jako jsou například dobrovolné organizace, sdružení nebo charitativní spolky. Ty poskytují pomoc ve formě emocionální podpory, praktické pomoci nebo poskytnutí potřebných rad a informací a mohou tvořit plynulý přechod k pomoci odborné. Sociální podpora napomáhá jedinci snižovat stres a navozovat pocit duševní pohody. Je však důležité zmínit, že by sociální opora měla být prováděna v adekvátní formě, jinak může mít i škodlivé účinky.⁸⁴

Pokud není jedinec schopen se z krize vymanit sám nebo za pomoci ostatních, přichází na řadu pomoc odborná. Ta je zpravidla prováděna profesionály a označuje se jako krizová intervence.

4.3 Překonání krize

Ačkoliv je krize vnímána v negativním slova smyslu, nemusí být vždy na škodu. Pokud je dobře zvládnuta, může být příležitostí pro osobní růst, rozvoj a poznání. To, zda je krize dobře zvládnuta a zda z ní člověk vyjde silnější závisí jak na jeho osobnostních vlastnostech, tak na pomoci, která mu byla v období krize poskytnuta.

Překonání krize je charakteristické schopností znovu cítit uspokojení a radost, znovuzískáním potřebné síly a energie a návratu k běžnému fungování nebo také obnovou vazeb a vztahů, které mohly být krizí narušeny. Jedinec si po překonání krize uvědomí, že všechny potíže spojené s krizí nejsou stálé, ale existuje zde možnost, že se vrátí.⁸⁵

⁸³ LAZARUS, Richard S. a Susan FOLKMAN. *Stress Appraisal and Coping*. 2. New York: Springer Publishing Company. ISBN 0-8261-4191-9. str. 150-154

⁸⁴ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0. str. 37,39

⁸⁵ ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4. str. 47-48

5 Způsoby řešení konfliktních situací krizovým manažerem

V předchozí kapitole byly rozebrány různé typy a příčiny konfliktů a konfliktních situací. Na základě nich lze hledat různé přístupy k jejich řešení, přesto však nelze uvést jednu univerzální radu a to proto, že každá situace je specifická a vyžaduje originální způsob řešení. Klíčovou roli při řešení konfliktních situací krizovým manažerem hraje krizová komunikace a vyjednávání.

5.1 Krizová komunikace

Krizová komunikace představuje specifickou formu obecné komunikace. Je aplikována především v době krize, ale může být využita i před ní. Předmětem krizové komunikace je sdělování informací:

- mezi orgány a prvky krizového řízení a uvnitř tohoto systému
- veřejnosti, médiím, odborníkům, vyšetřujícím předmětné mimořádné události, katastrofy, nehody, ...
- podřízeným, rodinným příslušníkům a jiným věcně zainteresovaným právníckým a fyzickým osobám – o potenciální, blížící se či již reálně existující hrozbě (mimořádné události), nebo již probíhající krizové situaci (krizi) a opatřeních, konaných orgány systému krizového řízení, vedením firmy či jinými osobami k tomu, aby dopady krizové události byly eliminovány, zmírněny nebo odstraněny.⁸⁶

Krizová komunikace je založena na čtyřech základních teoretických modelech. První z modelů se nazývá model vnímání rizika. Ten zahrnuje faktory znepokojení rozdělené do dvou dimenzí: dimenze pozorovatelnosti a ohrožení. Z tohoto modelu vyplývá, že pro vnímání a hodnocení nebezpečí je rozhodující pozorovatelnost jevu a povaha ohrožení.

Druhý z modelů se nazývá model negativní dominance, kterým je popsán proces zpracování negativní a pozitivní informace ve vypjatých situacích. Z tohoto

⁸⁶ HÁLEK, Vítězslav. Krizový management – teorie a praxe. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008. str. 193-194

modelu vyplývá, že lidé přikládají větší hodnotu ztrátám než přínosům a že by negativní sdělení mělo být vyvažováno větším množstvím pozitivních sdělení.

Třetí z modelu se nazývá model mentálního ohlušení a zaměřuje se na způsoby, jakými lidé ve stresu zpracovávají informace. Z tohoto modelu vyplývá, že v případě, že jsou lidé ve stavu vysokého znepokojení z důvodu vysokého rizika, je efektivita zpracování informací významně snížena. Pod vlivem silných emocí dochází k „mentálnímu ohlušení“ a může být významně ovlivněna racionální stránka komunikačního procesu.

Z tohoto modelu lze vyvodit, že je třeba pečlivě zvážit obsah a strukturu informací, které budou sděleny. Vymětal uvádí, že je při krizové komunikaci důležité poskytovat jasně formulované informace v omezeném množství (krátká sdělení), sdělení několikrát opakovat, vyhnout se záporům a kontrolovat neverbální komunikaci, která tvoří přes 50% sdělení.

Posledním modelem je model ovlivnění důvěry. Potřeba budování důvěry je hlavním rysem všech strategií krizové komunikace. Důvěra je výsledkem všech předchozích aktivit subjektu, naslouchání a komunikačních dovedností. Proces budování důvěry je ovlivněn několika faktory. Mezi tyto faktory se řadí schopnost empatie, tedy schopnost vcítit se do potřeb druhého, kompetence zahrnující odbornost, kvalifikaci a organizační schopnosti, dále otevřenost a angažovanost.⁸⁷

Americký autor a tvůrce vzorce „Risk = Hazard + Outrage“ pro komunikaci o riziku Peter Sandman uvádí tři druhy rizikové komunikace, které nazývá „advokacie preventivních opatření“, „řízení pobouření“ a „krizová komunikace“.

Prvně zmíněný styl rizikové komunikace se aplikuje v případě, kdy jsou lidé nedostatečně znepokojeni vážným nebezpečím a jeho úkolem je upoutání pozornosti nezainteresovaného publika a pozornost využít k vyvolání znepokojení (strachu) a motivování k přijetí preventivních opatření.

⁸⁷ VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9. str. 49-55

Druhý ze stylů je využíván v případech, kdy jsou lidé naopak příliš znepokojeni malým nebezpečím a jeho smyslem je uklidnění rozrušených lidí.

Poslední ze stylů představuje paradigma krizové komunikace a využívá se v případě, kdy jsou lidé skutečně ohroženi, právem rozrušeni závažným nebezpečím. Smyslem aplikace tohoto stylu je pomoci lidem snést tíhu ohrožení provést je přes něj. Jedná se především o práci s relevantními emocemi jako je strach, vina a hněv.

V reálných situacích se však nelze omezit pouze na jeden ze způsobů. Někteří lidé mohou být znepokojeni nedostatečně, někteří přiměřeně a jiní přehnaně, proto je úkolem krizového manažera/komunikátora provádět různé druhy komunikace o rizicích současně.⁸⁸

Krizová komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí

Speciálním druhem krizové komunikace je komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí. Ta představuje pro krizového manažera nelehký úkol vyžadující atypické postupy a přístupy. V případě, že je tato komunikace zvládnuta, může velmi pomoci, v opačném případě ale také dost uškodit. Průběh krizové komunikace s lidmi zasaženými mimořádnou událostí ovlivňuje řada činitelů. Jsou to situační a osobnostní faktory, vnější prostředí, a především psychika zúčastněných.

Vymětal ve své publikaci uvádí hlavní zásady pro úspěšnou krizovou komunikaci se zasaženými. První zásadou je pravidlo optimální komunikace. To je založeno na souladu verbální (slovní), paraverbální (mimoslovní) i neverbální (řeč těla) komunikace. Druhou zásadou je využití empatie, tedy schopnosti vcítit se do druhé osoby a vidět situaci z jejího úhlu pohledu. S empatií úzce souvisí další ze zásad, a to schopnost aktivního naslouchání. Na zasažené by se nemělo spěchat, naléhat na ně nebo jim skákat do řeči. Žádoucí je projev trpělivost, zájmu, pochopení i soucitu. V rámci aktivního naslouchání je třeba vnímat a sledovat i jejich neverbální signály. Velice důležité a v mnohých případech užitečné je

⁸⁸ SANDMAN, Peter. Crisis Communication Best Practices: Some Quibbles and Additions. *Journal of Applied Communication Research* [online]. National Communication Association, 2006, **34**(3), 257-262 [cit. 2023-01-31]. ISSN 1479-5752. Dostupné z: DOI: 10.1080/00909880600771619

nebrzdit emocionální projevy zasažených. Čtvrtá zásada spočívá v strukturovaném a jasném vyjadřování. Poslední zásadou je asertivní komunikace.

Krizová komunikace však neplní pouze funkci při zvládnání reakcí osob na mimořádné události/krizové situace či krize, ale rovněž ovlivňuje vnímání lidí v krizi. Situační teorie krizové komunikace (SCCT) poskytuje mechanismus pro předvídání toho, jak budou zúčastněné strany reagovat na krizi, pokud jde o hrozbu pro pověst, kterou krize představuje. Jakmile jsou vyřešeny potřeby zainteresovaných stran, mohou krizoví manažeři obrátit svou pozornost k jiným požadavkům, jako je pověst organizace. Krize představují jasný zdroj ohrožení reputace. Protože reputace utváří způsob, jakým zainteresované strany interagují s organizacemi, ochrana reputace přináší také výhody z hlediska chování. Situační teorie krizové komunikace modeluje krizovou situaci a poskytuje na důkazech podložený soubor pokynů pro použití strategií reakce na krize, které mohou být přínosem pro krizové manažery a jejich organizace.⁸⁹

5.2 Vyjednávání

Z povahy jeho povolání je krizový manažer stavěn do situací, kdy je nucen vyjednávat se svým okolím. Schopnost vyjednávání má značný vliv na jeho úspěšnost a vypovídá o jeho komunikačních dovednostech, ochotě naslouchat a snaze dosáhnout konsensu. Vyjednávání je definováno jako „*tendence ovlivnit jiné výměnou názorů nebo smlouváním a snahou uspokojit vlastní potřeby jednáním s tím, kdo má vliv na dosažení našeho cíle.*“⁹⁰ Přičemž při snaze o uspokojení vlastních potřeb dochází ke střetu s potřebami druhé strany.

Při vyjednávání je klíčová práce s emocemi a schopnost je ovládat, a to proto, že emoce ovlivňují průběh i řešení konfliktu. Prvotním úkolem v rámci

⁸⁹ COOMBS. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* [online]. 2007, **10**(3), 163-176 [cit. 2023-02-12]. ISSN 1363-3589. Dostupné z: doi:10.1057/palgrave.crr.1550049. str.163, 170

⁹⁰ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 140

vyjednávání tedy je očištění problému od veškerých osobních záležitostí dostat se k jádru problému.⁹¹

Stejně jako krizová komunikace má vyjednávání své zásady. Zásady jako je naslouchání, zpětná vazba, empatie, respekt k druhé straně, sebeovládání a trpělivost jsou shodné se zásadami krizové komunikace. Při vyjednávání je navíc zapotřebí být kvalitně připraven, mít jasně stanovené cíle a možné ústupky, znát partnera v jednání, pravděpodobné námítky a protiargumenty a prokázat dovednost přesvědčit a získat. Při vyjednávání by naopak nemělo docházet ke kritizování druhé strany a útokům vůči ní, nemělo by se uvíznout na detailech, nevhodné je také užití iritujících frází či nevěrohodných argumentů.⁹²

Cíl vyjednávání spočívá v překonání latentních či zřejmých sporných bodů, vyřešit problém takovým způsobem, aby při tom nedošlo ke vzniku osobního konfliktu a dosáhnout dohody.

⁹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4. str. 80

⁹² KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5. str. 142

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 Zpracování praktické části

Praktická část práce navazuje na část teoretickou a jejím cílem je najít konfliktní situace v práci krizového manažera v obci s rozšířenou působností Nová Paka, východiska a možnosti jejich řešení. Postup zpracování zadaného cíle je postaven na popisu a analýze konkrétních případů.

Pro ucelený pohled na danou problematiku je v následujících podkapitolách stručně přiblížena charakteristika ORP Nová Paka i krizového řízení ve městě. Následně jsou vybrány nejzávažnější situace, kterými byla v posledních deseti letech Nová Paka zasažena a na nich jsou ukázány konfliktní situace, které se v rámci vybraných případů odehrály.

6.1 Charakteristika ORP Nová Paka

Nová Paka je obcí a zároveň obcí s rozšířenou působností nacházející se v Královéhradeckém kraji (východní Čechy) mezi význačnými turistickými oblastmi Českého ráje a Krkonoš.

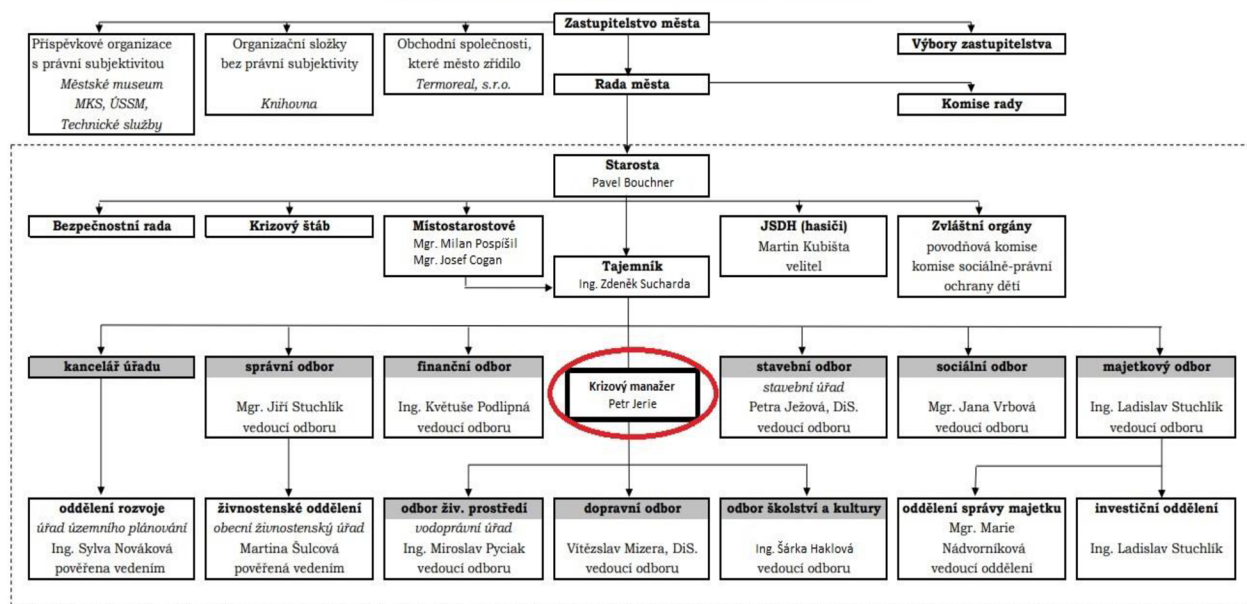
Správní obvod ORP Nová Paka je vymezen územím obcí: Nová Paka, Stará Paka, Vidochov, Pecka a Úbislavice. Na území Nové Paky žije necelých 10 000 obyvatel a město se rozkládá na území o velikosti necelých 30 km².

6.2 Krizové řízení v ORP Nová Paka

Oblast krizového řízení v Nové Pace má na starost pan Petr Jerie. Zaměstnancem města Nová Paka je od roku 1991 do současnosti. V letech 1991-2010 vykonával funkci velitele u Městské policie v Nové Pace. V roce 2010, kdy byla městská policie zrušena, přesunul své působení do prostředí obecního úřadu a do současnosti zastává pozici pracovníka krizového řízení (krizového manažera) a dopravně-bezpečnostního referenta v ORP Nová Paka.

Pro pochopení postavení a role krizového manažera v organizační struktuře městského úřadu v Nové Pace byl vytvořen jeho profesiogram. Z něj vyplývá, že je krizový manažer v ORP Nová Paka přímo podřízen tajemníku obecního úřadu (viz organizační struktura).

Organizační struktura městského úřadu k 24.10.2022



Obrázek 2: Organizační struktura městského úřadu

Zdroj: NOVÁ PAKA: oficiální web města [online]. Dostupné z: <https://www.munovapaka.cz/>

Jak již bylo zmíněno, současný krizový manažer ORP Nová Paka pan Petr Jerie je veden jako pracovník krizového řízení a zároveň jako dopravně-bezpečnostní referent. Jedná se tedy o tzv. kumulaci pracovní náplně. Oblast krizového řízení je tedy jen jednou z jeho činností na Městském úřadu Nová Paka.

Náplň práce krizového manažera v této oblasti spočívá v zajištění činností v oblasti krizového řízení a přípravy na řešení mimořádných událostí a krizových situací a pro jejich řešení v rámci příslušného územně samosprávného celku. Dále spolupracuje s Armádou České republiky na úkolech stanovených zákonem č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky a je členem povodňových komisí (ORP i města NP).

6.3 Konfliktní situace v práci krizové manažera v ORP Nová Paka

Při vykonávání výše uvedených činností může vznikat celá řada konfliktních situací. Pro tuto práci byly vybrány tři nejzávažnější události, které se během posledních deseti let v ORP Nová Paka odehrály. Těmito případy jsou:

- Rozvodnění řeky Rokytky
- Covid-19
- Sněhová kalamita

6.4 Popis případu číslo 1 – Rozvodnění řeky Rokytky a Olešky

Řeka Rokytky a řeka Oleška jsou hlavními vodními toky v ORP Nová Paka. Obě zmiňované řeky spadají do povodí Labe a jsou u nich stanovena záplavová území, přičemž v obou obcích záplavová území zasahují do zastavěného území. Rokytky představuje povodňové nebezpečí v celé délce od pramene ve Vrchovině až po soutok s Oleškou ve Staré Pace. K jejímu rozvodnění došlo v minulosti již několikrát. Nejzávažnější rozvodnění se datuje k roku 2013 a 2017. Příčinou rozvodnění toku byl v roce 2013 vytrvalý déšť a v roce 2017 prudké oteplení a tání sněhu.⁹³

V červnu roku 2013 způsobily záplavy velké škody. Nejvíce zasaženy byly v Nové Pace ulice Lomnická a Staropacká, kde bylo zaplaveno několik desítek objektů. Některé pouze z části (zaplavení sklepů a garáží), u některých byly postiženy i obytné prostory a bylo nutné provést evakuaci. Obdobně tomu bylo ve Staré Pace, Roškopově a Ústí u Staré Paky. V důsledku záplavy došlo ke stržení třech mostů, neprůjezdnosti komunikací a ke škodám na nich.

V pohotovosti byly veškeré dostupné složky, od hasičů přes policisty, technické služby až po pracovníky městského úřadu. Situace byla natolik závažná, že se do situace zapojily a pomoc občanům nabídly i neziskové organizace, například Diakonie Českobratrské církve evangelické. Pro řešení události byl zřízen krizový štáb, který představuje pracovní orgán starosty k řešení krizových situací.

O závažnosti situace vypovídají i slova zasažených: *"Všude je spoušť a hromady bahna. Voda pohltila všechno. S nábytkem si pohrála jak se sirkami, stejně s oblečením, doklady, čistícími prostředky. Hrůza, nepředstavitelné. V místnostech voda dosahovala do výše 1,5 metru."*⁹⁴

⁹³ Rozvojový plán Novopacka 2017–2027

⁹⁴ KOVÁŘOVÁ, Iva. Co jim zbylo, vešlo se do kufru auta. Ale zatnuli zuby. *JIČÍNSKÝ deník.cz* [online]. 4.6.2013 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://jicinsky.denik.cz/zpravy_region/co-jim-zbylo-veslo-se-do-kufru-auta-ale-zatnuli-zuby-20130603.html

„Voda se nám dostala až do baráku, žiju tady s devadesátiletou babičkou, kterou jsme nakonec dostávali z domu oknem, dveře už nešly otevřít.“⁹⁵

6.5 Konfliktní situace v případě č. 1

V důsledku rozvodnění Rokytky vznikla celá řada konfliktních situací a konfliktů, kterým musel krizový manažer čelit a následně je řešit. Tyto konflikty jsou pro přehlednost rozděleny podle toho, s kým se krizový manažer do konfliktu dostal.

Konflikty s obyvateli (veřejností)

První skupinu, se kterou se při řešení události krizový manažer dostal do konfliktu, tvořili obyvatelé obce. Událost jako je povodeň je závažným zásahem do života nejen zasažených, ale i nezasažených obyvatel a vyvolává řadu **specifických reakcí a potřeb**. Co se týče reakcí na tuto traumatickou událost, ty jsou rozmanité, variabilní a u každého člověka odlišné. Projevují se po stránce tělesné, emocionální, behaviorální i kognitivní. Zasažení mohou **zažívat širokou škálu pocitů, chovat se neadekvátně** a bránit různým způsobem zasahujícím složkám v jejich výkonu.

Úkolem krizového manažera bylo **snížení znepokojení, uspokojení jejich základních fyziologických potřeb a zajištění pocitů bezpečí**, a to prostřednictvím krizové komunikace. Pro krizového manažera bylo klíčové rozpoznat, které emoce lidé prožívají a které **způsoby komunikace** mohou regulovat jejich **emoční reakce**. V případě, že lidé prožívali **pocity lhostejnosti** bylo cílem krizové komunikace zvýšit jejich znepokojení. V případě, že prožívali **pocity strachu a úzkosti**, bylo cílem snížení jejich znepokojení.

V případě povodní/rozvodnění toků zpravidla dochází k evakuaci obyvatel ze zasažených oblastí. Lidé se buď evakuují sami za pomoci vlastních dopravních prostředků nebo za pomoci zasahujících složek. První konfliktní situace vznikla při odmítnutí evakuace zasaženými obyvateli. Ačkoliv je povinností každého

⁹⁵ KOVÁŘOVÁ, Iva. Co jim zbylo, vešlo se do kufru auta. Ale zatnuli zuby. *JIČÍNSKÝ deník.cz* [online]. 4.6.2013 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://jicinsky.denik.cz/zpravy_region/co-jim-zbylo-veslo-se-do-kufru-auta-ale-zatnuli-zuby-20130603.html

občana uposlechnout výzvy evakuace a za její odmítnutí hrozí dotyčnému pokuta, může se stát, že k takové situaci dojde. Zasažení totiž v danou chvíli často nejsou schopni **racionálně uvažovat**. Prožívají **intenzivní pocity bezmoci, beznaděje a strachu**, co bude dál. Jsou v **šoku** a chtějí uchránit svůj majetek, který mnohdy vytvářelo několik generací. Úkolem krizového manažera je v takové situaci **snížit znepokojení lidí a přesvědčit** je, aby ve svém vlastním zájmu opustili své domovy a nechali zasahující složky vykonávat svoji práci. Pokud se mu to nepovede, jsou na něj vytvářeny další tlaky ze strany zasahujících složek, kterým nezvládnuté chování občanů ztěžuje či úplně znemožňuje práci.

Mimo konfliktů se zasaženými, se krizový manažer dostal do konfliktu i s ostatními osobami. Těmito osobami byli kolemjdoucí, se kterými řešil konflikt z důvodu jejich zvědavosti a (opakovaného) vstupování do zakázaných oblastí, přičemž docházelo k ohrožení jejich života a překážení v místě zásahu. Obdobně tomu tak bylo i s novináři, kteří šli po senzaci a do zasažené oblasti se vydali získat exkluzivní informace bez ohledu na závažnost situace a zasažené obyvatele.

Konfliktní situace nastala rovněž s ostatními obyvateli v momentě, kdy bylo zapotřebí vstoupit na jejich (soukromý) pozemek a využít ho k řešení události (k průjezdu vozidel složek IZS atd.), protože hlavní komunikace byla nesjízdná.

V důsledku neprůjezdnosti či uzavření dopravních tahů v místě povodně a nutnosti objízdných tras se krizový manažer dostal do konfliktu s nespokojenými řidiči, popřípadě dodavateli zboží. Některé ovládla **zloba a vztek**, protože se jejich naplánovaná trasa prodloužila nejen o počet najetých kilometrů, ale především o zpožděný příjezd do jejich cílové destinace.

Všechny výše zmíněné konflikty se odehrávaly přímo v místě události. Nelze však opomenout i ty, které událost vyvolala, ale projevila se někde jinde. V případech nařízené evakuace, zpravidla dochází u lidí, kteří nemají možnost se uchýlit ke svým příbuzným, k přesunu do předem vytipovaných zařízení v obci. Tato zařízení jsou uvedena v plánovací dokumentaci a představují je především školská zařízení a internát. Konfliktní situace v tomto případě plynula ze zaplnění zmíněných prostor, narušení jejich běžného fungování a **nespokojenosti** rodičů, učitelů i samotných žáků.

Konflikty s dodavateli

Druhou skupinou, se kterou se krizový manažer dostal do konfliktu, byli dodavatelé. Pro případy mimořádných událostí jako jsou povodně se zpracovává plánovací dokumentace, která obsahuje tzv. plán nezbytných dodávek. V něm jsou obsaženy věcné prostředky a seznam jejich dodavatelů. Konfliktní situace v tomto případě vznikaly v případě, kdy krizový manažer tyto prostředky požadoval, ale dodavatel je z různých důvodů (jejich nedostatku, časové tísně) nedokázal dodat. Došlo ke **střetu zájmů** a kvůli časové tísně a **působení stresu** vstoupilo do popředí **emoční jednání**.

Konflikty v týmu

Řešení mimořádných událostí či krizových situací není záležitostí pouze krizového manažera. Existuje zde celá řada dalších subjektů, která se na řešení podílí. Těmito subjekty jsou v případě povodní OÚ ORP, krizový štáb, povodňová komise, složky IZS, havarijní služby a další. Přestože je k řešení povodní zpracována plánovací dokumentace, může dojít/dochází ke vzniku konfliktní situace z důvodu **konfliktu zájmů** a **představ** v týmu nebo nejasně vymezených činností a pravomocí. Při řešení neodkladných záležitostí každá ze složek hájí své zájmy, které nemusí být v souladu se zájmy složek ostatních. Lišit se mohou i představy jednotlivých členů o tom, jakým způsobem událost či situaci řešit. Úkolem krizového manažera je nalézt optimální způsob řešení nastalé situace.

6.6 Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 1

Povodně jsou v České republice nejvyskytovanější přírodní katastrofou, jejich řešení významně ovlivňuje, jak velké následky a škody přinesou. Nová Paka se v minulosti s povodněmi již několikrát potýkala, proto lze pozitivně hodnotit manažerovy **zkušenosti** a **znalosti** této **problematiky** z minulých let.

Významným pozitivním prvkem byla rovněž manažerova **schopnost komunikace**, jejíž efektivita se odvíjela od přizpůsobení hovoru různým prostředím, příjemcům i cílům. Její důležitý doplňující faktor představovala vysoká **emoční inteligence** manažera, která mu umožnila, i pod velkým tlakem události, **zvládat své emoce** a **vcítit se** do situace a potřeb druhých.

Jako kvalitní se u manažera ukázaly i **organizační schopnosti**, které využil při nahromadění velkého množství lidí v místě události a nedovoleném vstupování osob do míst zásahu. Přínosem byla i manažerova **klidná** a **vyrovnaná osobnost**, která v kombinaci s jeho **dovedností komunikovat** dokázala zajistit celkové zklidnění situace.

Naopak nedostatkem se ukázala **práce s člověkem v krizi**. Ačkoliv je práce s tímto člověkem často směřována do rukou odborníků (psychologů a psychiatrů), prvotní krizovou intervenci může aplikovat krizový manažer, který by na tuto skutečnost měl být připraven.

Dále vzhledem k nízkému výskytu mimořádných událostí a krizových situací ve městě, není krizový manažer nucen často pracovat pod tlakem a není tak zvyklý na **psychickou zátěž**. Práce pod tlakem s sebou přináší působení **stresu, únavy**, či **frustrace** a v krajním případě může vést až k **syndromu vyhoření**.

Nedostatek spočíval i ve **vyjednávání** o dodání potřebných prostředků s dodavateli a v neschopnosti dostatečného **prosazení potřeb** u nadřízených i v týmu.

Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 1	
Pozitiva	Negativa
Komunikační dovednosti	Práce s člověkem v krizi
Emoční inteligence	Práce se stresem
Vyrovnaná osobnost	Dovednost získat prostředky

6.7 Popis případu číslo 2 – Covid-19

Covid-19 byl závažným zásahem do života každého člověka. Výskyt tohoto neočekávaného virového onemocnění přineslo mnoho výzev nejen do běžného života, ale také do oblasti krizového managementu.

Toto onemocnění proběhlo v několika vlnách. První případy onemocnění Covidem-19 byly v České republice potvrzeny v březnu roku 2020 a jejich počty rychle vzrůstaly. Z důvodu rychle se šířící nemoci, o které se v tu dobu moc nevědělo, byla přijímána různá opatření k zamezení jejího šíření.

Významným prvotním opatřením bylo vyhlášení nouzového stavu s celou řadou omezení pro občany, organizace i podniky. Došlo k omezení rizik přeshraničního pohybu osob a byla zavedena karanténa pro nakažené osoby a osoby navracejících se ze zahraničí.

Zhruba v polovině března došlo do odvolání k uzavření škol a státních hranic. Byl zakázán provoz restaurací a obchodů, případně omezena jejich otevírací doba. Byl omezen volný pohyb osob a stanovena byla rovněž povinnost nosit ochranné pomůcky, kterých ale v první vlně onemocnění byl nedostatek, a to jak pro běžné občany, tak pro zdravotnický personál. Jejich nedostatek byl řešen různými způsoby, například dodávkami z Číny či šitím textilních ochranných prostředků běžnými občany.

Na začátku roku 2021 byl spuštěn registrační systém očkování, který byl později doplněn o kampaň na očkování proti nemoci Covid-19. Provedené očkování, testování či prodělání nemoci bylo po dobu několika měsíců podmínkou pro návštěvu různých zařízení či hromadných (kulturních, sportovních) akcí. Po jednání vlády byl v únoru vyhlášen tvrdý lockdown, byl omezen pohyb v rámci okresu trvalého bydliště, nařízeno nošení respirátorů třídy FFP2 nebo vyšší, namísto látkových roušek a opětovné uzavření škol, školek i dětských skupin.⁹⁶ Rovněž bylo zavedeno povinné testování osob.

⁹⁶ Vládní brífink o vyhlášení nového nouzového stavu a březnovém zpřísnění opatření. ČT24 [online]. 27.2.2021 [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/3275916-vladni-brifink-o-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-a-zprisneni-opatreni-z-26-unora>

Všechna uvedená realizovaná opatření byla během pandemie různě upravována – zpřísnována či uvolňována.

6.8 Konfliktní situace v případě č. 2

V případě onemocnění Covid-19 bylo třeba se potýkat s úplně novými situacemi a v různých oblastech s různými subjekty vznikla celá řada konfliktů.

Konflikty s veřejností

Jak již bylo zmíněno, Covid-19 byl obrovským zásahem do běžného života. Realizovaná opatření, jejich častá změna i nejednotnost narušila běžný chod života a způsobila **nevoli** u občanů. Krizový manažer se musel potýkat s konflikty způsobenými nedostatkem informací, a především **působení strachu, paniky a stresu** u obyvatel Nové Paky. V první vlně onemocnění se stal předmětem konfliktu rovněž nedostatek ochranných pomůcek, bez kterých se nebylo možné na veřejnosti pohybovat. Během průběhu pandemie byl krizový manažer nasazován i v terénu, kde dohlížel na dodržování opatření, a to především na nošení ochranných pomůcek. Zde řešil konflikty s lidmi, kteří z různých důvodů roušky či respirátory nenosili, popřípadě je měli nasazené nesprávně.

S velkým nepochopením se u části obyvatel setkala uzavření škol, vybraných veřejných prostor a rušení hromadných akcí. V případě uzavření škol bylo nutné řešit konflikty s rodiči, kteří byli nuceni chodit do práce a neměli hlídání pro své malé děti. V oblasti veřejných prostor, které byly buď zcela uzavřeny nebo byla omezena jejich otevírací doba vznikaly konfliktní situace z důvodu **střetu zájmů**. Drobné konflikty se vyskytly rovněž po omezení návštěv ve zdravotnických zařízeních a domovech pro seniory.

Mnoho konfliktů nastalo v okamžiku, kdy bylo zavedeno povinné testování osob v zaměstnání a později i ve školách. Jedním z důvodů byl nedostatek testů, dalším pak **nevole** odpůrců vládních opatření proti šíření nemoci, konspirátorů a dalších lidí bojkotující nastavený režim. Podobná situace nastala v případě očkování.

Konflikty se subjekty v ORP Nová Paka

Dalšími subjekty, se kterými byl krizový manažer nucen řešit konflikty byly subjekty v ORP Nová Paka. V první vlně onemocnění byl hlavním důvodem nedostatek ochranných prostředků, a to především v místních zdravotnických zařízeních. Dále bylo předmětem sporu nedodržování vyhlášených opatření v Městské knihovně, Městském kulturním středisku a v důsledku obtížné kontroly dodržování opatření i ve školách. Následné úplné uzavření škol vzbudilo **silné emoční reakce** jak u ředitelů škol, tak u samotných rodičů dětí.

U provozovatelů obchodů, kteří byli nuceni provozovny zcela uzavřít či omezit jejich činnosti, situace vzbuzovala **pocity zmaru a strachu**. Pro některé situace představovala existenční ohrožení.

Konflikty v týmu

Konflikty v souvislosti s řešením výskytu a šíření onemocnění Covid-19 se vyskytly i v prostředí týmu. Spočívaly především ve **střetu představ a zájmů** jednotlivých členů týmu. Nastalou situaci ztěžoval i nedostatek personálu a vysoký počet nakažených příslušníků hasičského záchranného sboru a příslušníků sboru dobrovolných hasičů. Ti museli být zastoupeni kolegy z okolních stanic. U dobrovolných hasičů na počátku pandemie vznikaly konfliktní situace i z důvodu nedostatku ochranných prostředků pro vykonávání jejich činnosti.

Konflikty s dodavateli a nadřízenými

Jak již bylo několikrát zmíněno, počátek pandemie byl ve znamení nedostatku ochranných prostředků. Orgány obce v čele s krizovým manažerem byli nuceni řešit tuto situaci s orgány kraje a smluvenými dodavateli dle příslušných plánů. Ani toto **vyjednávání** se neobešlo bez vzniku menších konfliktů. Tento fakt dokazují slova místostarosty Nové Paky „*Od státu jsme nedostali nic, z kraje přišla pouze zásilka pro mateřské školy a opravdu minimum pro lékaře.*“⁹⁷

⁹⁷ KOVÁŘOVÁ, Iva. Novopactí rozdali roušky s antibakteriální úpravou. *JIČÍNSKÝ deník.cz* [online]. 25.3.2020 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: https://jicinsky.denik.cz/zpravy_region/novopacti-rozdali-rousky-s-antibakterialni-upravou-20200325.html

6.9 Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 2

Přestože Covid-19 představoval neočekávanou krizovou situaci, lze sledovat několik pozitiv při jeho řešení. Valnou většinu vzniklých konfliktů dokázal krizový manažer vyřešit za pomoci svých **kvalitních komunikačních dovedností** a **schopností přesvědčit lidi**, aby respektovali a dodržovali přijatá opatření a nařízení. Zejména starší populaci dokázal **zbavit obav, strachu a potíží** z nově nastalé situace a částečně u nich navodit ztracenou **psychickou rovnováhu**.

Velkým pozitivem byla manažerova **práce v terénu**, při níž dohlížel na dodržování opatření, jednal s řediteli škol, rodiči i majiteli provozoven a snažil se najít inovativní řešení k usnadnění jejich situace. Jedním z takových kroků bylo umožnění docházení do školek a škol alespoň dětem lidí (zdravotníků, policistů, hasičů, prodavaček, řidičů MHD, kurýrů, pracovníků komunálních služeb) v první linii.

Rovněž prokázal dobré **organizační schopnosti** při průběhu první vlny onemocnění. Přestože byla situace s ochrannými prostředky celostátně kritická a vláda zpočátku neposkytla obcím deklarovanou pomoc, povedlo se mu pro město získat pět tisíc jednorázových roušek od místního ústavu Život bez bariér, který je měl ve větším množství na skladě už několik let. Těmito prostředky byly zásobovány důležité profese na území Novopacka. Pro běžné občany zajišťovala výrobu místní krejčovská firma, která dodala 3,5 tisíce roušek, které přímo z výroby roznášeli pracovníci technických služeb do schránek novopackých domácností. Zřízeno bylo rovněž krizové číslo pro občany, ale především pro seniory a osoby v karanténě, kteří potřebovali zajistit dovážku obědů, nákupů či léků.

Negativní se u manažera ukázala v důsledku zvýšeného tlaku na jeho psychiku **dlouhodobá odolnost vůči stresu**. Ačkoliv prokázal **dobré organizační schopnosti** při zajištění ochranných prostředků, při zajištění dostatečného počtu personálu tomu bylo naopak. Velký počet osob v karanténě ztěžoval **jednání v týmu** i **spolupráci** s ostatními subjekty.

Na počátku pandemie spočíval nedostatek ve špatné informovanosti ohledně onemocnění Covid-19 starší populace ve městě. Kvůli nedostatečné

informovanosti ohledně nařízených opatření docházelo k nedodržování hygienických opatření, ke kontaktu seniorů s ostatními lidmi při návštěvách obchodů, lékařů i pošt a vystavování tak této rizikové skupiny obyvatel nákaze.

Při dalších vlnách onemocnění se ukázala jako problematické manažerovo **jednání s konspirátory, odpůrci vládních opatření a konfliktními typy osobnosti**, se kterým se manažer v minulosti neseťkal.

Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 2	
Pozitiva	Negativa
Komunikace	Odolnost vůči stresu
Přesvědčivé vystupování	Nedostatek personálu
Emoční inteligence	Nedostatečná informovanost
Flexibilita – práce v terénu	Práce v týmu, spolupráce
Organizační schopnosti – zajištění ochranných prostředků	Komunikace s konfliktními typy osobnosti

6.10 Popis případu č. 3 – Sněhová kalamita

Jak již bylo uvedeno výše Nová Paka se nachází v oblasti Podkrkonoší. Vzhledem k poloze města lze v případě tuhé zimy očekávat přísun většího množství sněhu. K vydatnému sněžení se může přidat i vichřice a může být vyhlášen kalamitní stav. Napadaný sníh se mnohdy nedaří odklízet dle plánů zimní údržby, způsobuje neprůjezdné silnice ohraničené vysokými sněhovými mantinely. Popadané stromy znemožňují běžný provoz na železnicích v důsledku toho dochází ke zpoždění vlaků i autobusové dopravy. Škody na elektrickém vedení mohou způsobit i výpadky elektrické energie v domácnostech a provozovnách. Sněhem jsou zavalené i chodníky, které je problematické udržovat ve schůdném stavu. Chodce ohrožuje mimo kluzkých chodníků rovněž sníh a ledové rampouchy padající ze střech domů.

Na úklid zavalených ulic bývá nasazena veškerá technika městských technických služeb i prostředky externích dodavatelů. S úklidem sněhu všude tam, kam se nedostane technika, pomáhají pracovníci veřejně prospěšných prací.

Kvůli napadanému sněhu je třeba vytvořit harmonogram úklidu a odvozu sněhu, a to především z parkovišť, pěších zón a centra města. Rovněž jsou po městě umístěna dopravní značení a informační tabule o plánovaném úklidu sněhu. Občané jsou povinni toto značení respektovat, přeparkovat svá auta a uvolnit prostor pro průjezd techniky.

6.11 Konfliktní situace v případě č. 3

Konflikty s občany

Sněhová kalamita je **náporem na psychiku** lidí. Není výjimkou, že při ní dochází k hádkám mezi občany, a to především v souvislosti s odklizením sněhu a parkováním. Při posledním výskytu sněhové kalamity ve městě se musel krizový manažer potýkat s **podrážděnými** řidiči, které negativně ovlivnilo ranní odklizení, nenastartování auta, hrozba pozdního příjezdu do zaměstnání, kluzké komunikace, špatná viditelnost i nemožnost parkování na místech, kde jsou zvyklí. Dále s chodci kvůli neschůdnosti chodníků a nebezpečí úrazu. Výjimkou nebyly ani schválnosti sousedů spočívající v házení sněhu před domy, vjezdy do garáží,

jejichž řešení se v některých případech neobešlo ani bez přítomnosti příslušníků policie.

Kalamita pro lidi znamená **zvýšenou zátěž** často doprovázenou zvýšenou **agresivitou** a **vyhrocenými reakcemi**. Na tuto situaci musel krizový manažer adekvátně reagovat. Jeho hlavním úkolem bylo **zklidnění situace** a **řešení** konfliktních situací **domluvou**. Důležitá byla především **komunikace** s občany a **informování** jich o důležitých skutečnostech. Dále bylo třeba, aby za pomoci své **emoční inteligence** u lidí **odstranil negativní emoce** (strach, nenávisť, neohleduplnost) a nasměroval je zpět do **racionálního uvažování**.

Konflikty s technickými službami

Ačkoliv lze dle předpovědi sněhovou kalamitu očekávat, nelze se na ni stoprocentně připravit. Velkou tíhu odpovědnosti za zvládnutí situace nesou technické služby. Ty rozmisťují bedny s posypovým materiálem po městě, doplňují je a spravují techniku potřebnou k údržbě města. Předmětem vzniku konfliktu při řešení situace představovalo právě již zmíněné rozmístění posypového materiálu, nedostatek pluhových vozů, sněhových fréz a lopat k odklizení sněhu.

Vydatné sněžení může trvat i několik dní. V kombinaci s nedostatkem pracovníků technických služeb musel krizový manažer řešit několik sporů způsobených **nepřiměřenými reakcemi při jednání**, a to především z důvodu **nahromaděné zátěže** a **únavy** těchto pracovníků.

Konflikty s dodavateli

Poslední skupinou, se kterou bylo třeba řešit konfliktní situaci představovali dodavatelé. Důvodem byla časová tíseň a potřeba další techniky a materiálu k odklizení sněhu, kterou dodavatel, přestože byl povinen, nebyl schopen dodat.

6.12 Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 3

Na rozdíl od předchozích případů se krizový manažer v případě řešení sněhové kalamity dostal do role mediátora, tedy nezávislé osoby, která vstupuje mezi znesvářené strany za účelem smírného, **kompromisního řešení konfliktu**. Touto činností dokázal vyřešit několik sporů, ke kterým by museli být přivoláni příslušníci policie a řešit je pokutou za přestupek proti občanskému soužití.

Velkým přínosem byla rovněž **dovednost (krizové) komunikace**, kterou využil při řešení konfliktů s jednotlivými občany ovládanými **pocitý hněvu** a **vzteku** z nastalé situace. Vzhledem k tomu, že se se sněhovou kalamitou orgány města v čele s krizovým manažerem setkaly již několikrát, pozitivním faktorem byla **rychlá orientace v situaci** a dostatečná **informovanost**, včetně umístění dopravního značení a informačních tabulí.

Nedostatek při řešení situace lze sledovat při **jednání** s konfliktními typy osobnosti, technickými službami a dodavateli potřebných prostředků k odklidu sněhu. Při těchto vyjednáváních sice byly využity manažerovy **komunikační dovednosti**, avšak manažer nevhodně zvolil strategii, taktiku jednání a nedokázal dostatečně prosadit své **názory** a **potřeby**.

Zhodnocení popisovaných konfliktních situací v případě č. 3	
Pozitiva	Negativa
Řešení konfliktu z pozice mediátora	Jednání s pracovníky technických služeb
Dovednost komunikace	Vyjednávání s dodavateli
Informovanost a organizace	Komunikace s konfliktními typy osobnosti
Orientace v situaci	Nedostatečné prosazení názorů

7 Zhodnocení terénního šetření se zaměřením na sociální kompetence manažera

Z výše uvedeného vyplývá, že aby byl krizový manažer schopen řešit nastalé situace, potřeboval určité schopnosti, znalosti a dovednosti, a to zejména ty sociální, které se souhrnně označují jako sociální kompetence.

Společný jmenovatel všech tří zanalyzovaných případů představuje **komunikace**. Tato dovednost je při řešení jakýchkoliv konfliktních situací klíčovou. Spočívá nejen v umění navázat komunikaci, ale také v přizpůsobení komunikace různým subjektům, situacím a rolím, ve kterých v danou chvíli krizový manažer vystupuje. Pro to, aby byla komunikace efektivní musí krizový manažer dbát na její obsah a prezentaci vybraných informací. Je třeba, aby účelně filtroval svá sdělení a zvolil takovou komunikační strategii, která dodá příjemcům odpovídajícím způsobem jasné, stručné, výstižné a užitečné informace. Důležitým faktorem je rovněž manažerova neverbální komunikace, prostřednictvím které vyjadřuje své postoje a emoce.

Nepostradatelnou součástí efektivní komunikace je také **emoční inteligence**, která zahrnuje dovednost ovládat vlastní emoce, rozpoznat je a rozumět jim, ale také schopnost naslouchat a vžít se do duševního stavu (potřeb, snah, tužeb, možností i problémů) druhého člověka – **empatie**.

Dovednost komunikace i empatie byla zmapována ve všech třech analyzovaných případech, avšak v každém případě do popředí vstupovala jiná komunikační strategie. Zatímco v případě č. 1 lze sledovat komunikační strategii zaměřenou především na regulaci emočních reakcí zasažených a práci na snížení jejich znepokojení a zajištění pocitu bezpečí, v případě č. 2 byla komunikace zaměřena hlavně na poskytování relevantních informací o onemocnění Covid-19, realizovaných opatřeních, přesvědčení o potřebě jejich respektování i dodržování a celkovou adaptaci lidí na nově nastalou situaci. V případě č. 3 při potřebě zajištění potřebného materiálu a techniky k odklizení sněhu pak sehrála největší úlohu dovednost **vyjednávání a asertivní komunikace**.

Zatímco komunikaci se zasaženými lidmi, občany a veřejností zvládl krizový manažer velmi dobře ve všech případech, v oblasti vyjednávání a asertivní komunikace byly nalezeny nedostatky. Problematické se v případě č. 2 ukázalo vyjednávání s odpůrci vládních opatření a konspirátory a v případě č. 3 s konfliktními typy osobnosti. V obou jmenovaných případech i ve vyjednávání s dodavateli.

Dalším důležitým faktorem při práci krizového manažera jsou **organizační schopnosti**. Manažer musí být schopen organizovat svou práci i práci ostatních, zabezpečit správné provedení úkolů, jejich vzájemnou koordinaci pro dosažení stanovených cílů.

V rámci zanalyzovaných případů lze dobré organizační schopnosti sledovat v případě č. 1 při organizaci místa zásahu a v případě č. 2, kdy byla situace s ochrannými prostředky celostátně kritická a obec se potýkala s jejich nedostatkem. V obou případech prokázal manažer svou schopnost rozpoznat problémy a odpovídajícím způsobem je tvořivě/alternativně řešit.

S organizačními schopnostmi úzce souvisí **schopnost kooperace, řízení, vedení a práce v týmu**. Práce v týmu, vzájemná součinnost a spolupráce hraje při řešení mimořádných událostí a krizových situací významnou roli. V podstatě lze říct, že je na ni celé krizové řízení postaveno. Manažer by měl být schopen sestavit zkušený tým lidí, včetně odborníků a specialistů, zadat přesné a jednoznačné úkoly jednotlivým členům týmu v závislosti na jejich schopnostech a talentu a v průběhu události jim podávat informovat o důležitých skutečnostech.

Práce v týmu a spolupráce s ostatními subjekty se při řešení ukázala jako nejproblematictější v případě č. 2. Onemocnění Covid-19 představovalo neočekávanou událost, na kterou subjekty nejen v Nové Pace, ale v celé republice, nebyly dostatečně připraveny. V důsledku neznámé situace a obtížnosti jejího řešení docházelo ke střetu představ, zájmů či názorů, při nichž musel krizový manažer prokázat další z důležitých vlastností, a to **intuici, pružnost (flexibilitu) a schopnost orientace v situacích a informacích**.

Souhrn těchto kompetencí napomohl manažerovi k tomu být o krok napřed před reálnou situací, přizpůsobit se měnícím se podmínkám, reagovat na odchylky, rozpoznat své možnosti, ovládnout situaci a řídit ji.

Manažerovu flexibilitu lze vyzdvihnout v případě č. 2, kdy působil v terénu, dohlížel na dodržování opatření a řešil problémové situace přímo na místě. Rychlou orientaci v situaci pak manažer prokázal v případě č. 3 při řešení sněhové kalamity.

Práce v oblasti krizového řízení je náročnou činností, proto podstatnou a nezbytnou vlastností krizového manažera je jeho **fyzická a psychická zdatnost**. Dobrá psychická zdatnost a silná osobnost manažera je předpokladem pro zvládnutí jeho úlohy, a především pro překonávání konfliktů.

Po zhodnocení konfliktních situací se ukázalo, že je manažer schopen pracovat pod tlakem a psychickou zátěží, avšak pouze krátkodobě. Dlouhodobá odolnost vůči zátěžovým situacím se ukázala jako problematická, a to především v případě č. 2.

Dále je ze sociálních kompetencí možné ve všech případech vyzdvihnout manažerovu vysokou **výkonnost, spolehlivost a samostatnost**, spočívající ve schopnosti plánovat, provádět i kontrolovat vlastní práci. Pozitivním faktorem byla také manažerova **zodpovědnost a sebekontrola**.

8 Doporučení

Na základě zhodnocených případů bylo nalezeno několik nedostatků, které krizového manažera limitovaly v jeho práci. V této kapitole budou navržena některá doporučení ke zlepšení jeho budoucí činnosti.

Z profesioqramu krizového manažera v ORP Nová Paka lze vyčíst, že pro možnost vykonávání své profese absolvoval kurz „Přípravy k ověření zvláštní odborné způsobilosti při zajištění ochrany obyvatel a krizovém řízení“. Vzhledem k tomu, že u manažera dochází ke kumulaci funkcí, se zdá toto vzdělání dostatečné. Ke zkvalitnění činnosti v oblasti krizového managementu by však bylo vhodné doplnění dalšího manažerova vzdělání. Kvalifikační vzdělávání krizových manažerů je poskytováno různými typy škol, přičemž stěžejní roli hrají vysoké školy. K účelu vzdělávání krizových manažerů byla zpracována „Koncepce vzdělávání v oblasti krizového řízení“, která nastavuje pravidla vzdělávání tak, aby odpovídala současným trendům, legislativě a vývoji v této oblasti. Alternativu vysokoškolského vzdělání představují právnické osoby, kterým byla udělena akreditace Ministerstva vnitra, školící a výcviková zařízení či stáže na pracovištích krizového řízení.

Neméně užitečné by pro manažera mohlo být absolvování kurzu pro průběžné vzdělávání úředníků na vedoucích či jiných pozicích spojených s problematikou krizového řízení, který nabízí seznámení se se základními metodami a softwarovými nástroji k modelování mimořádných událostí/krizových situací včetně jejich aplikace.

Vzhledem k charakteru práce a častému kontaktu s lidmi různých typů osobnosti, v různých životních situacích by se měl manažer zaměřit i na doplnění vzdělávání v oblasti psychologie a rozvíjení svých sociálních dovedností.

Způsobů, jak získat poznatky v oblasti psychologie existuje celá řada. Pokud by bylo cílem manažera/organizace získat alespoň základní poznatky v této oblasti, je k dispozici velké množství publikací zabývajících se psychologii zaměřenou přímo na profesi manažera. V případě, že by bylo v zájmu

manažera/organizace proniknout do problematiky hlouběji lze tento obor studovat na různých typech škol či absolvovat kurz nebo školení.

Co se týče sociální dovedností, ty je možné si osvojit a rozvíjet je v procesu sociálního učení, přičemž platí, že jejich vývoj je celoživotní. K osvojování sociálních dovedností se využívá interaktivních metod učení, hraní rolí a diskusí. K rozvoji sociálních dovedností mohou rovněž přispět různé workshopy a kurzy pro manažery vedené odborníky se zaměřením na oblast soft skills.

V oblasti osobnostních vlastností prokázal krizový manažer, že je vhodnou osobou pro vykonávání dané profese. Přesto lze najít nedostatky, na kterých by bylo vhodné zapracovat.

Jako problematické se ukázalo vyrovnávání se s nadměrnou zátěží a práce se stresem. Návrhem řešení ke zvýšení úrovně psychické odolnosti zátěži je tzv. stress management, který představuje různé postupy, techniky a výcvik zaměřený na vypořádávání se se stresem. Existuje velké množství firem a institucí, které se problematikou zabývají a nabízí kurzy připravené na míru.

Nedostatky byly objeveny i v rámci vyjednávání a práce v týmu. Týmy krizového řízení jsou specifické tím, že kolísá jejich pracovní zátěž dle výskytu mimořádných událostí nebo krizových situací. Od typu mimořádné události nebo krizové situace se odvíjí také nestálost personálního obsazení pracovního týmu. Návrhem řešení ke zlepšení spolupráce v týmu je jasné definování rolí jednotlivých členů týmu, absolvování společných cvičení či teambuildingových programů a práce na rozvoji měkkých dovedností manažera. Ty lze rozvíjet prostřednictvím různých školení či za pomoci kouče.

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem konfliktních situací v práci krizového manažera a kladla si za cíl najít konfliktní situace v práci krizového manažera v obci s rozšířenou působností Nová Paka, východiska a možnosti jejich řešení. Přičemž hlavní snahou práce bylo postihnout klíčové vlastnosti, znalosti, schopnosti, dovednosti a kompetence krizového manažera pro vykonávání jeho profese, včetně odhalení a poukázání na jeho klady a nedostatky.

V úvodu teoretické části byly zjišťovány požadavky na osobnost manažera, jeho schopnosti, znalosti a dovednosti. Dále byla rozebrána problematika konfliktu a krize. Pozornost byla věnována i způsobům řešení konfliktních situací, a to především krizové komunikaci a vyjednávání.

V praktické části práce byla nejprve nastíněna charakteristika ORP Nová Paka a místní organizace krizového řízení. Následně byly v rámci třech vybraných případů, které se za posledních deset let v ORP Nová Paka odehrály, vyhledány konfliktní situace, do kterých se krizový manažer s různými subjekty dostal a které musel řešit. Na základě zhodnocení a porovnání všech těchto situací byly nejprve identifikovány nedostatky při způsobu řešení situací krizovým manažerem a následně navržena doporučení ke zlepšení jeho činnosti v budoucnu.

Z výsledků práce vyplývá, že stěžejní faktor při řešení konfliktních situací krizovým manažerem představuje dovednost komunikace a vyjednávání. Jako klíčovou lze označit také emoční inteligenci, která manažerovi umožňuje zvládat své emoce ve vypjatých situacích a v případě potřeby se vcítit do potřeb druhých. K úspěšnému východisku z konfliktních situací velkou mírou přispívá vysoká psychická odolnost i kvalitní organizační schopnosti. Nepostradatelnou úlohu při řešení situací hraje schopnost kooperace, řízení, vedení a práce v týmu.

Práci by bylo dále vhodné doplnit o rozpracování komplexního psychologického profilu krizového manažera, avšak vytvoření zmíněného profilu by přesahovalo rozsah diplomové práce.

Seznam použitých zdrojů

Monografie:

ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-35-x.

BAŠTECKÁ, Bohumila. *Terénní krizová práce: psychosociální intervenční týmy*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0708-x.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 8085839458.

BLATNÝ, Marek. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3434-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

ČAKRT, Michal. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-81-6.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: Donau Media, 2008. ISBN 9788089364008.

HOŠEK, Václav. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1.

KAST, Verena. *Krise a tvořivý přístup k ní: typy životních krizí, jejich dynamika a možnosti krizové intervence*. Praha: Portál, 2000. Spektrum (Portál). ISBN 80-7178-365-x.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Jak zvládat stres*. Praha: Grada, 1994. Pro vaše zdraví. ISBN 80-7169-121-6.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi: proč k nim dochází? Jak jim předcházet? Jak je tvořivě řešit?*. Praha: Avicenum, 1973. ISBN 08-080-73.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-407-6.

LAZARUS, Richard S. a Susan FOLKMAN. *Stress Appraisal and Coping*. 2. New York: Springer Publishing Company. ISBN 0-8261-4191-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo, 1994. ISBN 80-85794-14-4.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.

RAIS, Roman. *Specifika krizového managementu*. Ostrava: Key Publishing, 2007. Ekonomie (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-11-3.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-48-6.

- SPURNÝ, Joža. *Psychologie násilí: o psychologické podstatě násilí, jeho projevech a způsobech psychologické obrany proti němu*. Praha: Eurounion, 1996. ISBN 80-85858-30-4.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize: psychologický a sociologický fenomén*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0888-4.
- ŠPATENKOVÁ, Naděžda. *Krize a krizová intervence*. Praha: Grada, 2017. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5327-0.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Umění jednat s lidmi 3: stres, frustrace a konflikty*. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-1527-8.
- ŠULERĚ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Současná psychopatologie pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0696-5.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2004. ISBN 80-246-0841-3.
- VODÁČKOVÁ, Daniela. *Krizová intervence: [krize v životě člověka: formy krizové pomoci a služeb]*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-696-9.
- VYMĚTAL, J. *Duševní krize a psychoterapie*. Hradec Králové: Konfrontace, 1995. ISBN 80-901773-4-4.
- VYMĚTAL, Štěpán. *Krizová komunikace a komunikace rizika*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2510-9.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8.

Časopisecké články:

COOMBS. Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review* [online]. 2007, **10**(3), 163-176 [cit. 2023-02-12]. ISSN 1363-3589. Dostupné z: DOI: 10.1057/palgrave.crr.1550049.

JANKA, A. Stress in crisis managers: evidence from self-report and psychophysiological assessments. *J Behav Med* [online]. 2015, **6**(38), 970-983 [cit. 2022-12-17]. Dostupné z: doi:10.1007/s10865-015-9654-1.

SANDMAN, Peter. Crisis Communication Best Practices: Some Quibbles and Additions. *Journal of Applied Communication Research* [online]. National Communication Association, 2006, **34**(3), 257-262 [cit. 2023-01-31]. ISSN 1479-5752. Dostupné z: DOI: 10.1080/00909880600771619.

UL HAQ, Inam. The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2011, (25), 287-310. ISSN 1877-0428. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.549>.

WALL, J. a R. CALISTER. Conflict and Its Management. *Journal of Management* [online]. 1995, **21**(3), 515-558 [cit. 2023-02-22]. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/014920639502100306.

Webové stránky a elektronické zdroje:

GILL, Hew. Leader and Manager – What's The Difference? *BUSINESS TODAY* [online]. 26.7.2021 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z: <https://www.businesstoday.com.my/2021/07/26/leader-and-manager-whats-the-difference/>

KOVÁŘOVÁ, Iva. Co jim zbylo, vešlo se do kufru auta. Ale zatnuli zuby. *JIČÍNSKÝ deník.cz* [online]. 4.6.2013 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://jicinsky.denik.cz/zpravy_region/co-jim-zbylo-veslo-se-do-kufru-auta-ale-zatnuli-zuby-20130603.html

KOVÁŘOVÁ, Iva. Novopačtí rozdali roušky s antibakteriální úpravou. *JIČÍNSKÝ deník.cz* [online]. 25.3.2020 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: https://jicinsky.denik.cz/zpravy_region/novopacti-rozdali-rouskey-s-antibakterialni-upravou-20200325.html

ROZVOJOVÝ PLÁN NOVOPACKA 2017 – 2027

Terminologický slovník Ministerstva vnitra České republiky

Vládní brífink o vyhlášení nového nouzového stavu a březnovém zpřísnění opatření. ČT24 [online]. 27.2.2021 [cit. 2023-01-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/3275916-vladni-brifink-o-prodlouzeni-nouzoveho-stavu-a-zprisneni-opatreni-z-26-unora>

Seznam příloh

Příloha č. 1 Profesiogram krizové manažera ORP Nová Paka

Seznam zkratk

IZS – integrovaný záchranný systém

NP – Nová Paka

ORP – obec s rozšířenou působností

OÚ – obecní úřad

Přílohy práce

Příloha č. 1 Profesiogram krizové manažera ORP Nová Paka

1) Profesní historie

Pan Petr Jerie

- Zaměstnanec města Nová Paka od r. 1991 do současnosti
- 1991-2010 Městská policie Nová Paka ve funkci velitel
- V roce 2010 MP zrušena
- Od r. 2010 do současnosti dopravně-bezpečnostní referent a pracovník krizového řízení v ORP Nová Paka

2) Charakteristika osobních zkušeností a znalostí z předchozí profesní kariéry, které mohou pozitivně ovlivnit výkon profese KM

Z dřívější profese uplatňuje:

- znalosti praxe jedné ze složek IZS – napomáhá ke sladění činností v rámci řešení MU/KS
- orientaci v oblasti
- místní a osobní znalost (znalost města, lidí, kontakty)
- využívá vazby na KÚ

3) Postavení krizového pracovníka ve struktuře OÚ Nová Paka

- přímo podřízen tajemníku obecního úřadu



4) Podrobný **popis povolání**, profese a **funkce**, včetně soupisu všech základních **úkolů**, které jsou pro danou pracovní pozici charakteristické

- Pracovník KRŽ zajišťuje činnosti v oblasti krizového řízení a přípravy na řešení MU a krizových situací a pro jejich řešení v rámci příslušného ÚSC.
- Spolupracuje s AČR na úkolech stanovených zákonem č.222/1999 sb., o zajišťování obrany České republiky.
- Členem povodňových komisí (ORP i města NP).

Úkoly před nastáním MU/KS

- Plnění úkolů stanovených KÚ při přípravě na KS a jejich řešení
- Příprava návrhů na zabezpečení připravenosti na řešení MU a krizových situací v obci
- Realizace přípravy pracovníků OÚ, orgánů obce na řešení MU, KS
- Zabezpečování připravenosti vybraných sil a prostředků obce na řešení MU/KS v obci
- Součinnost, komunikace s ostatními útvary a ÚSC při přípravě na řešení a při řešení MU/KS
- Součinnost a spolupráce (poskytování podkladů a informací) s IZS při zpracování a aktualizaci dokumentace stanovené zákonem (havarijní, vnější havarijní, krizový plán)
- Spolupráce s PČR při společenských, kulturních, sportovních akcích většího rozsahu
- Spolupráce s AČR – součinností dohovor
- Zpracování dílčího plánu obrany ORP Nová Paka
- Seznamování PO a FO v obci s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení
- Zajištění příslušných činností v oblasti HOPKS
- Zpracování plánu nezbytných dodávek, map nouzového zásobování, ubytování atp.

- Vedení evidence a provádění kontroly staveb civilní ochrany nebo staveb dotčených požadavky CO v obci

NE – Na území ORP Nová Paka neregistrujeme stavby CO

- Zajišťování funkčnosti stálých úkrytů a vedení evidence věcných prostředků pro civilní ochranu a obranu

NE

Úkoly v průběhu KS

- Podílení se spolu s IZS na provádění ZaL pracích
- Podílení se na zajištění veřejného pořádku
- Podílení se na úkonech k ochraně obyvatelstva (evakuace, ukrytí, nouzové přežití)
- Po vyhlášení krizového stavu provádění krizových opatření v podmínkách obce
- Shromažďování údajů o počtu a totožnosti osob, které v době KS přechodně změnily pobyt
- Komunikace s veřejností
částečně, komunikaci o situaci provádí tiskový mluvčí Krizového štábu ORP Nová Paka (KŠ)

Úkoly po události

- Aktualizace dokumentace/součinnost při její aktualizaci

Stručný popis práce bezpečnostně-dopravního referenta:

- Podílí se na plánování dopravní situace, opatřeních a dopravních omezení na území města.
- Podílí se na činnosti silničního výboru zastupitelstva města.
- Vykonává dozor nad místními a veřejně přístupnými účelovými komunikacemi (kontrola stavu pozemních komunikací, DZ... zajištění oprav)
- Podílí se na plánování a kontrole činnosti Technických služeb Nová Paka (TSNP).

- Kontrola záborů veřejných prostranství.
- Povolení a protokolární převzetí pozemků po provedení zásahu do pozemku (přípojky, překopy, opravy a havárie inženýrských sítí...)
- Zajišťování bezpečnosti osob a majetku při společenských, kulturních a sportovních akcích pořádaných městem Nová Paka (smluvní zajištění pracovníků ostrahy, plány dopravních uzávěr...)
- Řeší škodní události na majetku města (dopravní nehody, krádeže, vandalství ...)
- Součinnost s PČR, soudy, pojišťovnami...
- Kontrola dodržování obecně závazných vyhlášek (OZV), týkajících se především veřejného pořádku.
- Agenda „Ztráty – nálezy“

5) Soupis **požadavků** na povolání, profesi a funkci, které jsou **dány** platnými

→ zákony, předpisy

Minimální věk 18 let

Minimální středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou

Prověření záznamu v rejstříku trestů

Prověření na ochranu utajovaných skutečností NE

Zvláštní odborná způsobilost = Zvláštní odborná způsobilost při zajištění ochrany obyvatelstva a krizovém řízení

6) Popis **pracovních podmínek**

- Kancelář
- Cestování, jednání na různých místech
- Pravidelná pracovní doba (*Neplatí v případech MU, krizových stavů apod.*)
- Přiměřené fyzické zatížení
- Vyšší psychické zatížení

- 7) Soupis znalostí, dovedností a schopností, které považuje psychologie práce pro danou sféru pracovní činnosti za nezbytné, dále **požadavky na osobnostní, fyzické a psychické předpoklady pracovníka,**

Znalosti/vědomosti

- Znalosti oboru -> připravenost krizového pracovníka v oblasti havarijního plánování, krizového řízení, hospodářských opatření pro krizové stavy, plánování obrany státu a ochraně utajovaných skutečností.

ANO x NE

- Všeobecné znalosti – kulturní, sociální, politický, legislativní, ekonomický přehled

ANO x NE

- Znalost cizího jazyka

ANO x NE – částečně AJ

Potřebné schopnosti a dovednosti

- Komunikační schopnosti
- Schopnost jednat s lidmi – nadřízenými, podřízenými, občany, partnery
- Schopnost týmové práce
- Schopnost čelit konfliktním situacím
- Schopnost vést, řídit a kontrolovat jednotlivce i skupiny
- Schopnost plnit termíny řádně a včas
- Schopnost nést zodpovědnost
- Tvůrčí myšlení
- Práce na PC – zvládnání základních úkonů, Word, PP, Excel + práce s internetem
- Organizace práce dobře i ostatním – umění delegovat
- Time-management

Osobnostní předpoklady

- Sebeovládání
- Sebejistota
- Průbojnost/asertivita
- Empatie
- Cílevědomost
- Rozhodnost
- Vytrvalost
- Samostatnost
- Dochvilnost
- Přímost
- Nezaujatost
- Objektivnost
- Flexibilita
- Soustředěnost

Fyzické předpoklady

- Zdraví a celková tělesná zdatnost

Psychické předpoklady

- Vyrovnaná osobnost
- Odolnost vůči zátěži
- Odolnost vůči stresu
- Ochota se vzdělávat
- Smysl pro pořádek
- Smysl pro povinnost
- Smysl pro odpovědnost