

KRIZOVÝ MANAGEMENT

Kamila Svobodová

Teorie / Koncept	Co popisuje	Podobnost s Černou labutí	Hlavní rozdíl	Typické příklady
Black Swan (Černá labuť) - N. N. Taleb	Nepředvídatelné, extrémní události, s velkým dopadem	-	-	11/9, finanční krize 2008, erupce sopky Eyjafjallajökull
Grey Rhino (Šedý nosorožec) - M. Wucker	Velké, pravděpodobné, zjevné hrozby, které se ignorují	Vysoký dopad	Hrozba je předvídatelná	Klimatická změna, kyberútoky, dluhové krize
Black Elephant (Černý slon)	„Všichni vědí, že hrozba existuje“, ale dopad a načasování jsou nejasné	Kombinuje prvky překvapení a zjevnosti	Problém je známý dopředu	COVID-19, kolaps infrastruktury
Normal Accident Theory - C. Perrow	Komplexní systémy generují nevyhnutelné nehody kvůli propojenosti	Extrémní dopady z nečekaných kombinací	Nehody jsou systémové, ne „náhodné“	Havárie jaderných elektráren, velké výpadky sítí
High Reliability Theory	Jak organizace s vysokým rizikem dosahují stabilního výkonu	Reaguje na nepředvídatelnost	Zaměřuje se na prevenci skrze kulturu a procesy	Letectví, hasiči, řízení letového provozu
Chaos Theory (motýlí efekt)	Malé příčiny → velké následky; nepředvídatelnost komplexních systémů	Nepředvídatelnost vzorců	Nepojmenovává extrémní jevy, ale dynamiku	„Motýlí efekt“, počasí, sociální bouře
Resilience Theory	Schopnost systému absorbovat šoky a obnovit se	Pracuje s nečekanými šoky	Zaměření na zotavení, ne na předpověď	Krizové plány, adaptace firem, městská odolnost
Antifragility - N. N. Taleb	Systémy, které se díky krizi zlepšují	Stejný autor, podobná logika	Krize = zdroj sílení	Startupy, adaptivní řízení, decentralizace

Šedý nosorožec - Grey Rhino



Nejpřímější „protipól“ černé labutě.

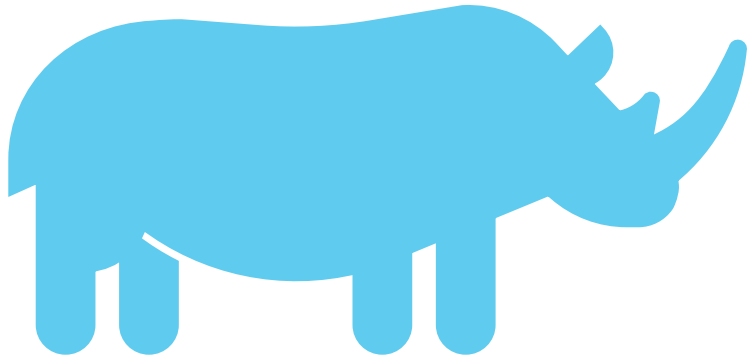
Černá labuť = nečekaný extrémní jev.

Šedý nosorožec = vysoce pravděpodobná, velká hrozba, kterou všichni vidí, ale nikdo jí nevěnuje pozornost.

Příklady: klimatická změna, stárnutí populace, kyberútoky.

Podobnost: pracuje s velkými narušeními systému.

Rozdíl: více o ignorovaných rizicích než o nepředvídatelných.



Cvičení 😊

Vyberte si organizaci.

Identifikujte 3 „šedé nosorožce“ -
hrozby, které jsou zjevné, ale
ignorované.

argumentace, proč jsou hrozby
podceňovány.

Černý slon - Black elephant



Kombinace:

Black swan (nečekané) +

Grey rhino (viditelné)

Černý slon = „každý věděl, že je problém, ale nikdo netušil, kdy se spustí nebo jaké budou dopady.“

Příklady: pandemie COVID-19 je často uváděna jako černý slon.



Cvičení 😊

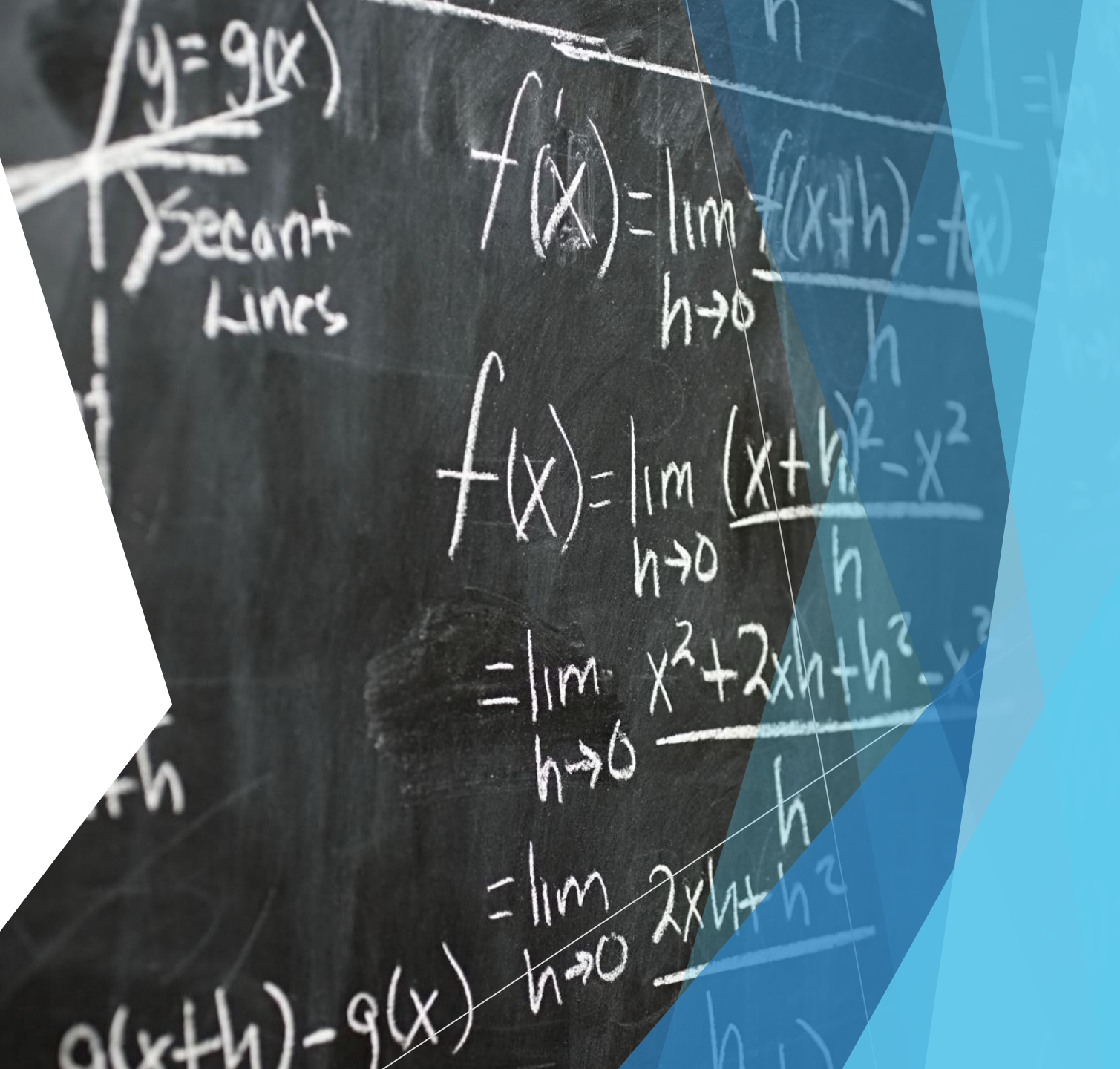
Vyberte si organizaci
Máme známý problém

Týmy musí vypracovat dvě verze
scénáře:

verze A: hrozba se projeví mírně

verze B: hrozba se projeví
katastrofálně

Teorie normálních nehod - Normal Accident Theory



The background image shows a chalkboard with mathematical derivations. The text 'Secant Lines' is written in the upper left. The main derivation shows the limit definition of the derivative for the function $f(x) = x^2$.

$$f'(x) = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{f(x+h) - f(x)}{h}$$
$$f'(x) = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{(x+h)^2 - x^2}{h}$$
$$= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{x^2 + 2xh + h^2 - x^2}{h}$$
$$= \lim_{h \rightarrow 0} \frac{2xh + h^2}{h}$$

At the bottom, the expression $g(x+h) - g(x)$ is partially visible.

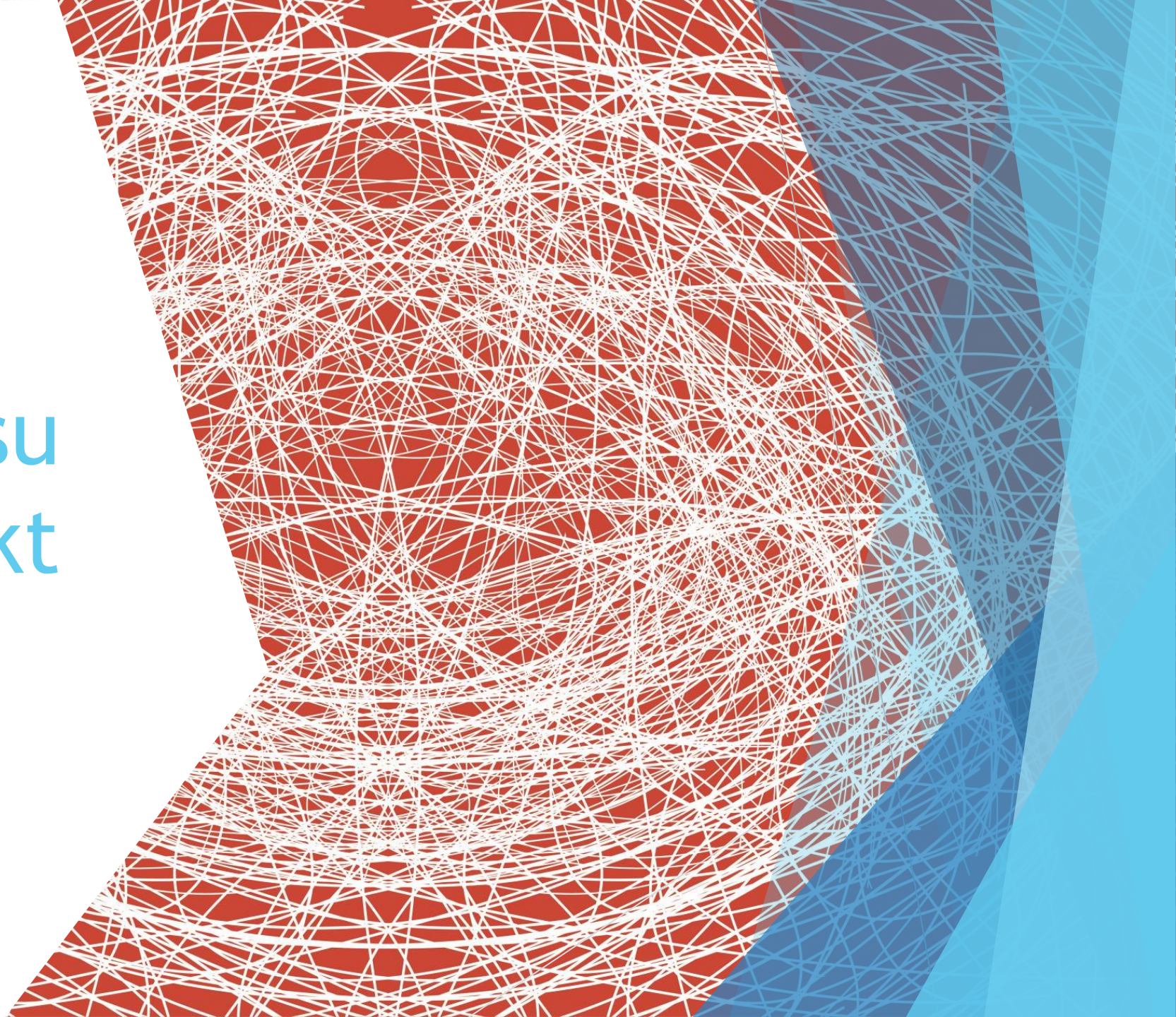
Teorie normálních nehod.

V komplexních systémech (jaderné elektrárny, nemocnice, doprava) jsou nehody **nevyhnutelné**, protože se čas od času „sejde“ více malých selhání.

Je to předvídatelná nepředvídatelnost.

Podobnost s černou labutí:
→ extrémní dopady, nečekané kombinace událostí.

Teorie chaosu - Motýlí efekt



Malá změna → dramatický následek,

Dlouhodobé předpovědi jsou u komplexních systémů nemožné.

Podobnost:
→ nepředvídatelnost, citlivost na počáteční podmínky.

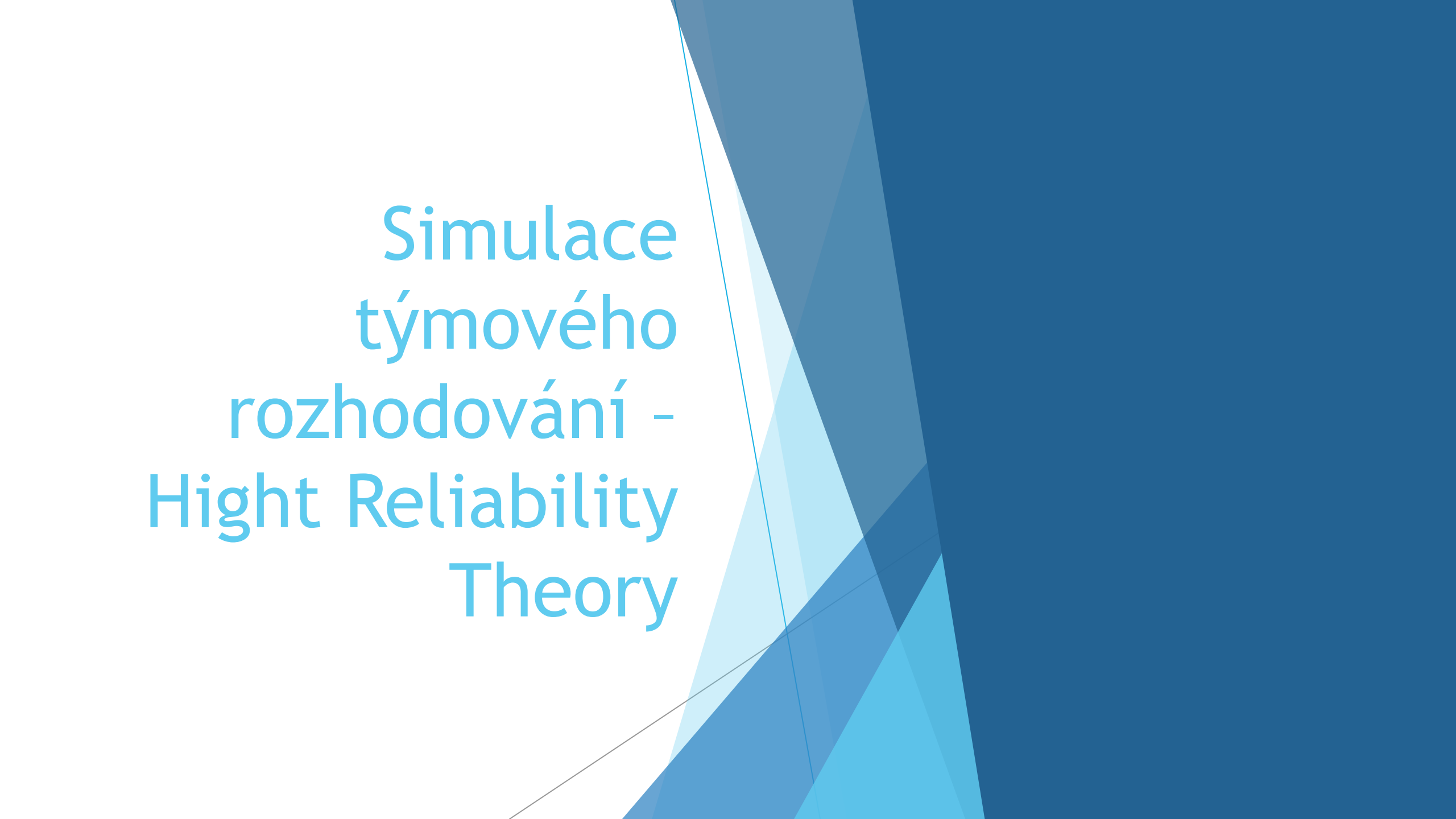
Cvičení 😊



Velmi jednoduchý scénář.



Vytvořit řetězec následků (5-10 kroků), který z malé události vyvolá velkou krizi.



Simulace týmového rozhodování - Hight Reliability Theory

Organizace mohou minimalizovat katastrofy pomocí:

- extrémní pozornosti k detailům,
- decentralizovaného rozhodování,
- neustálých cvičení a simulací.

Podobnost: uznává nečekané zvraty a snaží se systém naučit absorbovat šoky.

Tvorba
odolnostního
plánu -
Resilience
theory



Nesnaží se předpovídat extrémy.

Snaží se systematicky zvyšovat schopnost přežití a zotavení.

Podobnost: → uznání, že extrémní šoky jsou nevyhnutelné.

Antifragility



Systémy mohou být:

- **fragile** (křehké)
- **robust** (odolné)
- **antifragile** (posilují se stresem)

V krizovém řízení se koncept používá pro návrhy systémů, které se učí a rostou díky krizím.

Podobnost: → vychází ze stejné logiky nepředvídatelných a extrémních událostí.