

Moderně v krizovém managementu - II

Atributy moderního krizového managementu

V první části článku byly diskutovány některé otázky pojetí a obsahu krizového managementu. Byla zdůrazněna jeho úloha na úrovni státu jako užitečné služby státu občanům k zajištění jejich bezpečí a podmínek pro kvalitní život, reprodukci a vývoj. Krizový management (dále jen CM) byl definován jako soubor specifických manažerských aktivit, realizovaných specifickými subjekty s cílem prevence krizí, zabránění jejich eskalace a redukce následků, a to volbou, koordinací a realizací adekvátních efektivních opatření. Krize v této souvislosti se chápe jako akutní fáze bezpečnostního rizika, která bez výrazných bariér neodvratně eskaluje do konfliktu (v případě vojenského bezpečnostního rizika), resp. katastrofické (v případě nevojenského bezpečnostního rizika) fáze. V této části článku se zaměřím na specifikaci atributů moderního CM.

* * *

Především musím zdůraznit, že zásadně rozlišuji mezi pojmy „moderní“ a „módní“. Módní „boom“ se nevyhne prakticky žádné oblasti života a zasáhne i oblast managementu vůbec a krizového managementu zvláště, zejména v podnikatelské sféře. Pokud neodčerpávají enormní prostředky nebo neodvádějí pozornost od zásadních problémů a náležitě hlubokých řešení, je na ně zřejmě třeba pohlížet jako na normální součást života. Modernost by podle mého názoru měla mít jiný základ a směr. Měla by vycházet z komplexních, dlouhodobých potřeb a vývojových trendů, reflektovat současný stav poznání, technologický a informační pokrok a efektivní využívání zdrojů. Měla by odrážet jak znalost a poučení z minulosti, tak odpovědnost vůči budoucnosti. Domnívám se, že tyto aspekty v současném CM a jeho vývoji převažují a opatření CM jsou celkově vnímána jako užitečná služba, zaměřená na reálné potřeby občanů. Po období určitého podcenění, vycházejícího z naivních představ typu „nemůže se nic stát“, „když se něco stane, nějak to dopadne, nějak se to zvládne“, získává v naší zemi CM opět náležitě postavení. Jaké by tedy měly být jeho atributy, aby bylo možno říci, že je moderní, na úrovni doby, inteligentní a efektivní?

Základním atributem by mělo být jeho **systémové pojetí**, včetně zřetelného účelného vymezení systémového okolí a vnějších vztahů. CM na úrovni státu jako jedna ze služeb občanům musí vycházet z **celkové bezpečnostní politické orientace života, vývoje státu a národa**, zřetelně deklarované jak vůči občanům, tak vůči mezinárodnímu prostředí. V současné době celosvětově existují a prakticky se projevují tendence negativní destrukční faktory (včetně násilí všeho druhu), tolerovat, považovat nikoliv za nežádoucí realitu, ale za normu, které je nutno se přizpůsobit (a kdo to nedokáže, má smůlu, nebo v lepším případě - je to „jeho problém“). Toto krátkozraké otvírání prostoru násilí na všech úrovních, od mezinárodní až po občanskou, související s extrémní materializací života a devastací hodnotové orientace, považuji za jev, který by moderní CM měl indikovat jako

nežádoucí či zbytečný a měl by v tomto smyslu ovlivnit celkové bezpečnostní prostředí i podmínky pro normální, zdravý život a vývoj.

Na úrovni obrany státu by se to mohlo projevit ve zřetelně deklarovaném **odmítnutí akceptace agrese v jakékoliv podobě a pod jakoukoliv záminkou**. Na dalších úrovních by se moderní pojetí nejen CM, ale bezpečnostní politiky a postojů celkově, mohlo projevit v **postavení násilí mimo životní normu**. Technologické prostředky CM v oblasti indikace, analýzy a hodnocení bezpečnostních rizik by k vyřešení tohoto dlouhodobého, obtížného, ale reálného úkolu mohly přispět hledáním zdrojů, synergií, startovacích mechanismů, dalších aspektů bezpečnostních rizik a rovněž potřebných bariér k zabránění jejich eskalace a redukci účinků. Totéž se týká devastace přírody a přírodních zdrojů. Snad by bylo možno odhalit společné kořeny, zdroje a faktory, ovlivňující celkové bezpečnostní prostředí. Moderní krizoví manažeři, a to jak ve vojenské, tak v civilní sféře, by se měli v této oblasti uplatnit stejně, jako lékaři v diagnostice a prevenci nemocí.

Zřetelná profilace CM a zároveň účelné vztahy a synergie CM vůči okolí jsou tedy významnými „modernostními“ atributy CM.

S tím úzce souvisí otázka **legislativní báze a institucionalizace CM**, odpovídající demokratickému právnímu charakteru státu. Řešení těchto naléhavých otázek je velmi zdařile diskutováno v [1] a v článku se jimi nebudu podrobně zabývat. Pouze bych chtěl zdůraznit, že nejde o „nějakou“, ale o moderní, účelnou, transparentní institucionalizaci a legislativní bázi.

Při řešení oblasti **institucionalizace** je nutno vzít na pomoc moderní poznatky tvorby organizačních struktur s přihlédnutím k specifikám CM a rovněž k sladění národních a mezinárodních aspektů. Za neefektivnější řešení bych pro podmínky České republiky považoval vytvoření **specializované instituce na úrovni státního úřadu**, s centralizací funkcí v oblasti indikace a hodnocení bezpečnostních rizik v rámci systematického vyhodnocování bezpečnostní situace, přípravy a koordinace preventivních, redukčních, eliminačních a likvidačních opatření, informačního zabezpečení a vědecké podpory, financování, personálního a materiálního zabezpečení. Tato instituce by mohla, se zajištěním potřebných vazeb na vrcholné státní orgány (vládu), na rezorty (se specifickými vazbami k MO, MZV, MV, MPO), na řídicí struktury regionů a obcí a na specifické výkonné organizace (AČR, CO, PČR, IZS), převzít, kromě komplexního CM a již řešených problémů, např. jaderné bezpečnosti, převážnou většinu úkolů v oblasti civilního nouzového (krizového) plánování, výstavby vojenské i nevojenské obranné infrastruktury, hospodářské mobilizace a státních hmotných rezerv. Byla by rovněž hlavním konektorem kontaktů se zahraničím v oblasti CM.

Pro takto koncipované, resp. pro každé rozumné, účelné a efektivní institucionální uspořádání je **nutná stabilizace organizačních struktur**. Opačný jev, permanentní nestabilita, otvírá prostor pro neefektivnost, zakrytí odborné nebo morální nezpůsobilosti a plýtvání zdroji. Důvody k oprávněnosti tohoto tvrzení lze najít velmi snadno a rovněž význam efektivně a stabilně fungující organizace CM je evidentní.

Zmínil jsem se již o otázce **efektivnosti CM**. Jedná se o značně delikátní záležitost, jejímž klíčovým problémem je ocenění nemateriálních statků, kultury a především lidského života. Zajisté hodnotí jinak efektové a nákladové položky agresor a bránící se stát, resp. zachraňovaný, zachránce a nezúčastněný pozorovatel. Je jisté, že v těchto otázkách je nutno zahrnout v rozumné synergii aspekty politické, humanitární, etické, odborné i

ekonomické, a to podle charakteru a rozsahu řešení krizové situace. Inteligentní ekonomické posouzení efektivnosti, zejména důsledného **stanovení všech efektů a všech nákladů** může přispět k eliminaci různých deformací a plýtvání zdroji. *Nic není zadarmo* - a je až nenuvěřitelné, jak často „se“ tato evidentní pravda ignoruje, ať již účelově, nebo ne.

Charakter krizových situací, nedostatek času a povrchní posuzování nákladů ve spojení s možnou absencí morálky a odpovědnosti u řídícího nebo výkonného personálu mohou vést k neodůvodněným a neadekvátním ziskům osob a institucí, které se na reálných aktivitách CM podílejí okrajově (byrokracie, transfer materiálu) nebo nepodílejí vůbec (pseudokontroly aj.). Existence „krizového hyenismu“, ať jakkoliv realizovaného a zastíraného, je smutnou skutečností, a historie i současnost to potvrzují. K CM v moderním pojetí to samozřejmě nepatří, ovšem modernizace myšlení a vztahů je složitá a obtížná i v nynější době. Není to jeden z „prazdrojů“ krizí současného světa?

Kalkulování efektivnosti má význam zejména při posuzování variant rozsahu a povahy přijímaných opatření, protože vstupní hodnoty postačuje uvažovat relativně, s využitím vhodných stupnic a expertního ocenění. Hodnocení efektu přitom nelze odvozovat pouze od výsledného stavu bezpečnosti, ale od **reálného přínosu opatření**, tedy rozdílu stavů, kdy opatření je, resp. není realizováno a náklady na ně jsou, resp. nejsou vynakládány.

Hodnocení efektivnosti k nalezení optimálních aktuálních opatření je složitá multikriteriální optimalizační úloha, navíc řešená zpravidla v časovém stresu, v podmínkách nedostatku vstupních informací, s nutností riskovat, resp. volit kompromis mezi časovou náročností přípravy opatření a nebezpečím z prodloužení. K tomu je nutná předchozí příprava a zpracování katalogu reakcí na možné situace, včetně ekonomického zhodnocení. Obvykle však pouze další vývoj a zpětný pohled umožní posoudit kvalitu operací a aktivit CM. Proto **historický pohled a zpětné vyhodnocení** jsou dalšími atributy moderního CM.

S otázkou efektivnosti CM úzce souvisí problém **adekvátnosti krizových opatření**. Mezi krajními hodnotami fiktivních extrémů nulového (minimálního), resp. maximálního možného rozsahu opatření leží optimální hodnota, adekvátní dané situaci. Její nalezení má zásadní význam, protože příliš nízká, nebo naopak nepřiměřeně vysoká úroveň (kvantita i kvalita) mohou nikoliv zamezit, nýbrž naopak přispět k eskalaci krize. Značnou roli má, stejně jako v případě efektivnosti, *ex ante* analýza možných variant krizí a možných odezev na ně, řešená pomocí **modelů** různého typu. Zásadním výstupem z této analýzy by měly být **prahové (maximální i minimální) hodnoty**:

- u bezpečnostních rizik,
- u bariér (krizových opatření), kladených riziku.

Jak jsem již naznačil, význam mají obě prahové hodnoty, vymezující intervaly, v kterých je vůbec účelné riziko uvažovat, respektive, ve kterém krizová opatření přinášejí významný efekt. Je zřejmé, že umístění prahových hodnot závisí na objektu rizika, občanem, obcí a regionem počínaje a státem, koalicí a mezinárodním společenstvím konče.

Tento způsob uvažování je zcela obvyklý v moderním CM a promítá se mj. do selektivní stupňovité **odpovědnosti za vlastní bezpečnost** u občana, obce, regionu, národa, státu a koalice. Určitá absence tohoto přístupu se, myslím, v současné době projevuje u mezinárodního společenství, a to v souvislosti s narůstajícím rozsahem mírových

operací. S těmito aktivitami mezinárodního společenství by se mělo nakládat jako s vzácným kořením, resp. jako s vzácným lékem, nemá-li hrozit rezistence ze zevšednění, „upískání“, zaplavení institucí světového společenství „poplácáním“ po pomoci v řešení vnitřních subjektivních problémů v různých částech světa.

Samozřejmě, mimo diskusi jsou aktivity humanitárního charakteru a pomoc při živelních pohromách a průmyslových haváriích. Při jiných příležitostech by měl být pečlivě zvažován práh pomoci a rovněž její obsah a formy (nejen vojenské, i když mírové, operace a ekonomická opatření, ale i aktivity, adekvátní kořenům a zdrojům krizí a vytvářející půdu pro stabilní řešení, zejména politické působení a apel na kulturní úroveň, lidské hodnoty, občanskou a národní odpovědnost, pověst a svědomí, poukázání na kladné zpětné vazby, bezvýslednost a neperspektivnost „kruhu pomsty“ z hlediska odrazu v zrcadle budoucnosti). Myslím, že možnosti tohoto druhu zdaleka nejsou vyčerpány. Takto, netradičním způsobem, by se mělo pohlížet i na vydávání nemalých zdrojů v této citlivé oblasti.

Významným atributem současného moderního CM je důraz na prevenci krizí a programové vytváření podmínek pro zabránění jejich eskalace. Nejenže takto orientovaná opatření jsou podstatně levnější, ale vytvářejí podmínky pro celkovou stabilizaci a vyšší parametry bezpečnostního prostředí. Je všeobecně znám charakter posunu v bezpečnostní oblasti a ve spektru bezpečnostních rizik po politických změnách v Evropě po roce 1989. Bylo by neodpustitelným hazardem pro současnou i budoucí generaci nevidět a neanalyzovat negativní jevy, zakládající nová nebo eskalující stávající, dosud latentní, bezpečnostní rizika. Z tohoto hlediska je nutno filozofií CM „prosvítit“ všechny probíhající procesy, včetně těch zdánlivě integrujících, stabilizujících a deklarativně, jevově pozitivních.

Zdá se však, že současné postupy bezpečnostních analýz a projektů, nepostačují k postžení reálné složitosti situací a k indikaci neuralgických bodů bezpečnostního prostředí. Od tohoto přesvědčení mne neodradí ani názor, že „CM je umění, nikoliv věda“, prezentovaný některými odborníky NATO. Samozřejmě jsem si vědom toho, že ve zvládání krizí mají manažerské umění, intuice a další neexaktní aspekty značný význam. Domnívám se však, že současný stav informačních technologií, procedur na podporu rozhodování, modelů a utváření speciálních vědních disciplín, zabývajících se řízením a zvládáním krizí, umožňuje a zároveň samotný charakter krizí vyžaduje zvýšení podílu exaktnosti v CM, analogicky jako ve vrcholovém řízení obrany státu [2]. Připomínám, že v této souvislosti mám na mysli celé spektrum vojenských i nevojenských rizik (v nejjednodušší typologii, uvedené v závěru první části článku).

Hlavním důvodem pro zvýšení exaktnosti CM je, myslím, nezbytnost redukce subjektivismu a chyb, vnášených lidským faktorem v složitém prostředí krizového rozhodování, psychické zátěže a stresu z nedozrnlých následků chyb. Je samozřejmě, že lidský faktor je a zůstane v CM rozhodujícím, protože pouze člověk - odborně připravený, psychicky odolný a morálně kvalitní specialista - je schopen postihnout nealgoritmovatelné aspekty a využít svou zkušenost a intuici. Exaktní prostředky mohou jednak přispět k jeho přípravě, jednak zvýšit kvalitu jeho rozhodování. Co tím mám na mysli?

V prvé řadě je třeba v moderním CM podstatně zvýšit kvalitu terminologie, uplatnit systémový korektní popis pojmů, vztahů a faktorů. Příkladů, jak opačná orientace

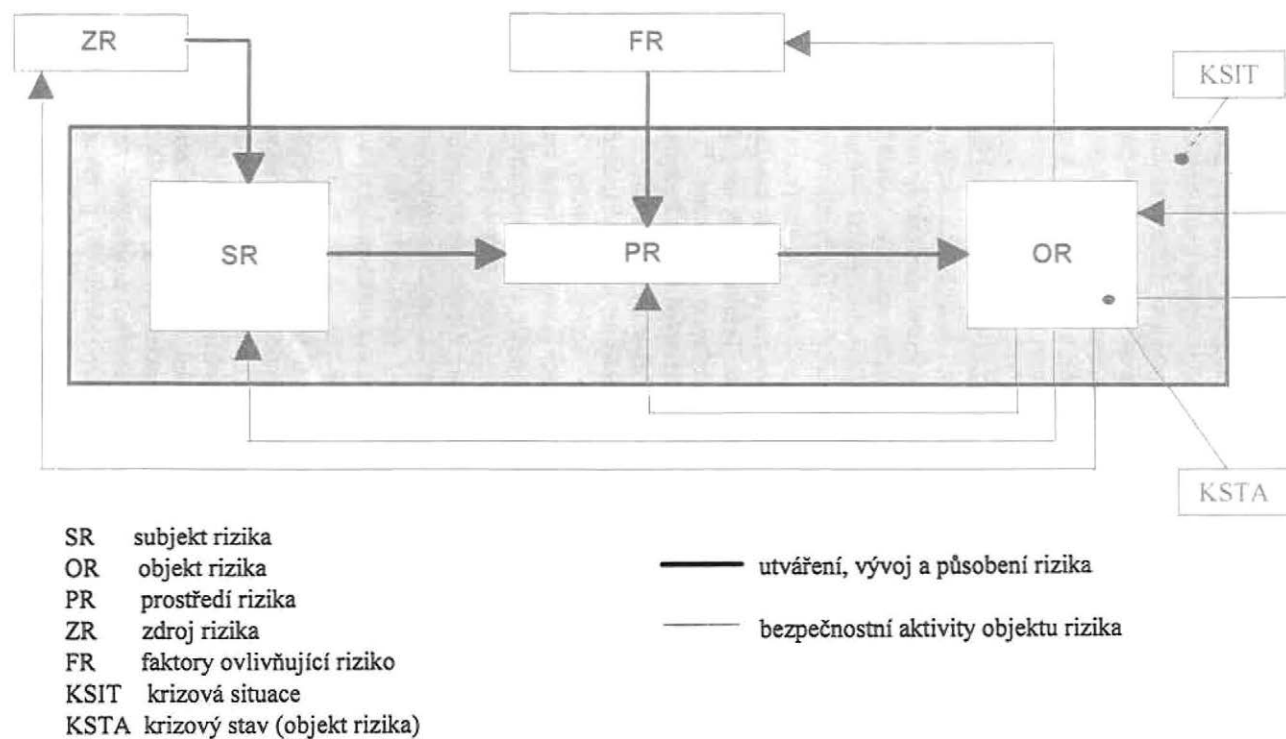
přístupu k této otázce deformuje informační komunikaci, je mnoho (jedním z nich je stále nejednotné chápání klíčových pojmů bezpečnostní riziko, krize, krizová situace, krizový stav). Určitou možnost východiska v této dílčí otázce jsem již naznačil v předchozí části článku, zde je ilustrována obrázkem. Na obrázku jsou uvedeny jako hlavní komponenty krizové situace subjekt, objekt a prostředí vzniku, vývoje a působení bezpečnostního rizika. Schematicky je uvedeno i zaměření aktivit objektu rizika k zamezení eskalace rizika a k redukci jeho následků. Za významné považuji dosti opomíjené působení objektu rizika sama na sebe (z hlediska dále uvedené sebereflexe), a to z důvodů snížení „potenciálního rozdílu“, určujícího, mimo jiné, důsledky působení, i vzhledem k zpětnému vztahu mezi úrovní a bezpečnostním chováním objektu (státu) a vývojem bezpečnostního prostředí.

Jak je všeobecně známo, v CM má velice omezené možnosti využití metody pokusů a omylů. V některých typech krizí nelze přístup standardního variantního rozhodování a zdoluhavých korektur chyb použít vůbec. Proto další cestou k modernizaci CM, související se zvýšením exaktnosti, je vytvoření a využívání modelů. Krizové modely a na nich aplikované propočty se uplatňují běžně v ekonomice či podnikání a existují a jsou nepochybně ve vyspělých zemích využívány i v oblasti krizí vojenských, ekologických a dalších. Cílem využití modelů je poznat krizové jevy, jejich zákonitosti a vztahy, synergie, startovací mechanismy a zejména indikovat podmínky, za kterých eskalují, resp. se tlumí. Vhodně zvolená typologie charakteru a vývojových stadií rizik umožní vytvoření krizových scénářů a katalogu racionálních variant řešení. Tyto podklady lze pak v reálných situacích využít, s příslušnou informační a počítačovou podporou, k rychlému nalezení suboptimálních variant a vyloučení zjevně chybných řešení. Podrobnější informace k této otázce, zároveň s odkazem na literaturu, lze získat v článku [3].

Moderní CM není samoúčelná, módní záležitost, neúčelně (z hlediska společenského a občanského) spotřebovávající zdroje, ale účelný, praktický, transparentní systém specifických manažerských aktivit, reflektující potřeby zvládání krizí a určujících jejich efektivní řešení. Vzhledem k tomu, že jak potřeby, tak disponibilní opatření i zdroje mají komplexní a dynamický charakter, musí moderní CM vykazovat zřetelné atributy komplexnosti, dynamiky a flexibility. Tyto aspekty není, myslím, nutno podrobněji rozvádět, zastavím se jen u jednoho z dílčích ukazatelů komplexnosti, a to reflexivnosti. Chápu jej jako opak striktně sekvenčního, přímočarého nazírání, chování a řešení problémů, spočívající v rozumném, přiměřeném reflektování krize a opatření k její redukci z hlediska časového a místního okolí procesů.

Zvláštní místo má „krizová sebereflexe“, tj. položení a zodpovězení otázky, zda vlastní stav, resp. aktivity a chování nejsou zdrojem nebo akceleračním faktorem krizí. S tím úzce souvisí otázka věcné a časové adekvátnosti přijímaných a realizovaných opatření i problémů vlastních chyb v předkrizové, krizové a pokrizové situaci. Reflexivnost by měla být uplatněna i v „klasickém“ obranném plánování: velikost a síla ozbrojených sil by neměly být přímočaře odvozovány pouze z bezpečnostních rizik, ale měla by být brána v úvahu skutečnost, že úroveň bezpečnosti a obranného potenciálu vznik rizik a celkovou bezpečnostní situaci zpětně ovlivňují. Čtenáře, kterého by problém reflexivnosti zaujal, mohou odkázat na svůj článek „Strategie v zrcadlech“ [4].

V závěru tohoto odstavce se krátce zmíním o informačních, analytických, vědeckých, psychologických a profesionálně-personálních aspektech moderního CM.



Obr.: Základní schéma krizové situace

Není nutno zdůrazňovat význam informací pro řízení obecně i možnosti současných informačních technologií. CM, stejně jako v jiných aspektech, vykazuje i v oblasti informační řady specifika. Hlavní odlišnost je dána nutností zpracovávat pod tlakem času většinou neúplné, nekonzistentní nebo přímo rozporné či nepravdivé informace, bez možnosti využít zpětnou vazbu k jejich korekturám a doplnění. Proto je nutno již při přípravě řídicích a výkonných procedur stanovit a pomoci účelných filtrů zajistit optimální množství zpracovávaných informací. Důležitým aspektem je archivace jak vstupních informací, tak informací o rozhodovacích procesech a důsledcích řízení. Je nutné systémově připravit a zabezpečit procedury CM i v případě úplného informačního kolapsu, včetně selhání informačních záloh (absolutního zahlcení nebo absolutního výpadku informačního systému).

Je známa skutečnost, že prodej informační techniky a technologií je pro výrobce i prodejní instituce (a nejen pro ně) při stabilizované objednávce, opřené o význam a účel řízení, vysoce lukrativní záležitost. Vždyť kdo by, v našem případě, pochyboval o významu CM a potřebě automatizace jeho informačních procedur? Přitom nejde jen o prvotní prodej, protože ten zakládá další dlouhodobé prodejní aktivity (inovace sw, hw, fw, školení, atd.). Technologické zabezpečení procedur CM je natolik významné, že nelze spoléhat na reklamace v případě provozních závad v reálných krizových situacích. Proto je třeba věnovat prvořadou pozornost systémové projekční přípravě procedur, návrhu informačních toků a databází i náročnému, korektnímu výběru dodavatele technologie.

Zvláštní význam má, stále podceňovaná otázka efektivnosti automatizovaných informačních procesů a obecné informatické kulturnosti a vzdělanosti.

Stejně jako pokrok v informačních technologiích, tak i pokrok v metodách a poznatkové bázi vědecké práce naprosto jednoznačně určují postavení vědecké podpory v rovině poznávací, analytické, prognostické, rozhodovací a v dalších rovinách moderního CM. Zejména se jedná o komplexní hodnocení jevů a procesů v krizové situaci, uplatnění nekonvenčních vědeckých pohledů a zpracování variant krizí i opatření k jejich eliminaci, resp. redukci pro přípravu a objektivizaci procedur CM.

Vědecká práce musí zaujímat správnou pozici: nebyť ani od praxe odtržena a chovat se jako věda pro vědu (resp. jiným způsobem sledovat společensky neužitečné efekty), ani být praxí determinována, vláčena nebo trpěna jako nutné zlo. V CM, stejně jako v jiných oblastech, by vědecká práce měla být orientována do tří hlavních směrů:

- ▲ komplexní řešení dlouhodobých, zásadních otázek vzniku, vývoje a důsledků bezpečnostních rizik a možností jejich eliminace a redukce,
- ▲ operativní součinnost s výkonnými složkami, vědecká analytická podpora při řešení konkrétních aktuálních krizových problémů,
- ▲ rozvoj, systematické pěstování a výuka CM jako vědní disciplíny a studijního oboru.

Na otázku psychologických a behaviorálních aspektů CM lze pohlížet nejen z pozice lidského chování osob v krizích, a to u jejich subjektů, objektů i prostředí. Poznatky z historie i ze současnosti ukazují, že psychologické aspekty, pochopitelně v potřebném zobecnění, resp. přizpůsobení, lze identifikovat i u účastníků krize jako takové. Agresivita, asertivnost, odhodlanost, bezhlavé počínání, vyděračství, vyzývavost, odevzdanost, apatie, ustrašenost, spoléhání na náhodu nebo „vyšší moc“ a další psychologické fenomény lze v krizích identifikovat. Lze je popsat, analyzovat, využít nebo zneužít, a rozhodně

jejich vnímání by mělo být součástí moderního CM. Psychologické aspekty přitom evokují i náměty pro celkovou komplexnost a bohatost chápání a zvládání krizí. Jednou z možností je zavedení a využívání pojmu „krizová odolnost“ jako obecně pojaté charakteristiky schopnosti přežít, existence, fungování a vývoje v krizovém prostředí.

Jako poslední, ale zdaleka ne nejméně významný, uvedu ve výčtu podstatných atributů moderního CM náležitou úroveň **lidského faktoru** v útvech a institucích CM. Jaké základní vlastnosti by tedy měl mít moderní krizový manažer? Jsem si vědom toho, že tato otázka je mnohem kvalifikovaněji řešena na jiné bázi, zejména pro oblast CM v podnikání, výrobě, finančnictví a obchodě. Pokusím se upozornit alespoň na některé aspekty lidského faktoru v CM, zaměřeném na bezpečnost na úrovni státu. Na první místo bych položil **profesionalitu**, chápanou ovšem nikoliv pouze jako pracovní právní vztah, ale jako přístup k práci, založený na odborné připravenosti a potřebné úrovni psychických a morálních vlastností.

Odborná připravenost znamená zvládnutí a schopnost využívání znalostí zejména v následujících okruzích (v přiměřeném rozsahu):

- teorie řízení a plánování, systémová analýza a syntéza, operační výzkum, systémové inženýrství, teorie grafů, síťová analýza,
- informatika, informační technologie,
- teorie krizového managementu, analýza rizik, synergetika, teorie katastrof, teorie konfliktů, teorie her, modelování a válečné hry,
- vojenské umění, plánování a zabezpečení operací, logistika, resp. jiné specializované obory v CM v nevojenské oblasti,
- ekonomické metody hodnocení užítku a nákladů, ekonomické optimalizace,
- psychologie, sociologie, etika, politologie, historie, filozofie,
- jazykové znalosti.

Tento, zřejmě neúplný, výčet signalizuje značný rozsah nutných odborných znalostí pracovníka CM. Je samozřejmé, že nemůže být založen jen na teoretickém studiu. Dokonce ani samotné praktické osvojení nepostačí. Práce v CM je zároveň povoláním i posláním, takže je nutné trvalé obnovování a doplňování znalostí, možno říci - trvalé soužití s problematikou jak v teoretické a poznávací, tak v praktické rovině. A tomu všemu musí pomáhat velká píle a talent.

Po psychické stránce musí být moderní pracovník CM vybaven schopností orientovat se a zvládat náročné stresující situace, třdit informace podle významu a časové naléhavosti, rychle a zároveň kvalitně se rozhodovat, rozumně riskovat, docenovat důsledky rozhodnutí, využívat invenci, intuici a zkušenost zároveň s exaktními postupy. Musí vyváženě sladit svoje osobní názory s kolektivním rozumem, využívat moderní metody hodnocení situací a rozhodování, pokud to ovšem časová dimenze krize dovolí. Důležitou vlastností moderního krizového manažera je **schopnost týmové práce a komunikativnost**, což ovšem neznamená bezbřehé nekonvergující diskutování. V určité chvíli je nutno diskuse ukončit. Platí však, že pro přípravu a zvládání náročných krizových situací jsou diskuse a střetávání názorů nezbytné. O co méně se může diskutovat v „ostré“ krizové situaci, o to více se musí diskutovat a vytvářet předpoklady pro inteligentní řešení v přípravném období.

Z morálního hlediska musí být krizový manažer schopen sladit politické, humanitární, etické, odborné a ekonomické aspekty krizových situací, eliminovat subjektivní zájmy a nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Lenost a strategie „mrtvého brouka“ jsou hrotem, iniciativa, samozřejmě založená na znalostech, naopak organickou součástí každého managementu a o CM to platí dvojnásob. Proto musí moderní krizový manažer být iniciativní, pohotový a rovněž odvážný, zejména v prostředí s uměle vytvářeným strachovým polem, kde kritéria pro „přežití“ jsou různá, avšak nikdy spojená s reálnou výkonností a efektivností.

Měl jsem možnost a zároveň čest zúčastnit se mezinárodních cvičení krizového managementu PCM '95 v říjnu 1995 v Bruselu a ATHENA '96 v květnu 1996 v Athénách. Obě cvičení se uskutečnila v rámci projektu PfP a kromě mne se jich z ČR zúčastnili zástupci MZV, SSHR, i CO (Brusel) a SZV MO (Athény). Podstatná část tohoto článku byla zpracována s využitím poznatků a materiálů z uvedených cvičení. Cvičení týkala určitých, scénářem definovaných hypotetických krizových situací s trendem eskalace k válečnému konfliktu, ohrožujícímu mír a stabilitu v geograficky regionálním měřítku, k masivnímu ohrožení civilního obyvatelstva a rovněž životního prostředí. Věcné i metodologické poznatky jsou pro modernizaci našeho CM a dosažení kompatibility s NATO v oblasti CM podnětné. Byly získány jak v jejich oficiálním průběhu v plenárních jednáních i v práci specializovaných skupin (syndikátů), tak v neformálních rozhovorech s účastníky cvičení, lektory i řídicími pracovníky. Uvedených cvičení se zúčastnili zástupci většiny států NATO, vrcholných institucí NATO, zástupci partnerských států PfP a dále zástupci evropských politických a obranných organizací (EU, ZEU), zástupci masmédií (např. CNN na cvičení PCM '95) a rovněž civilních vysokých škol. Účast a kvalifikované vystoupení zástupců masmédií signalizovaly význam veřejného mínění a faktorů, které je ovlivňují, pro CM a celkový přístup k bezpečnosti a zvládání krizových situací. Velmi mne zaujal i vysoce angažovaný a odborný přístup k CM u civilních vysokých škol a institucí, prezentovaný jejich zástupci na cvičení ATHENA '96.

Musím říci, že nejen členové delegací NATO, ale i většiny partnerských zemí PfP prezentovali aktivní účast a kvalitní vystoupení. Domnívám se, podle formální i neformální odezvy, že i diskusní vystoupení zástupců ČR byla hodnocena pozitivně, i když prozatím chyběla výraznější plánovaná prezentace v plenárních jednáních. Myslím, že je reálné a užitečné i takto se na cvičeních CM uplatnit, např. v dosti nedoceňované oblasti exaktních postupů v CM (modelování, hodnocení bezpečnostních rizik).

Literatura:

- [1] Štrauch, D., Ing., CSc.: Krizový management: zvládání neočekávaného, neznámého a nechtěného (Vojenské rozhledy 1/96).
- [2] Svoboda, V., Ing.: Exaktnost a vrcholové řízení obrany státu I., II. (Vojenské rozhledy 3,4/96).
- [3] Svoboda, V., Ing.: Nedělejme vědu z vědy (Vojenské rozhledy 2/95).
- [4] Svoboda, V., Ing.: Strategie v zrcadlech (Vojenské rozhledy 6/95).