

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Bakalářská práce

Filip Krb
2018



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra společenských věd

Krizové řízení: Leadership dynamického prostředí

Autor bakalářské práce: Filip Krb

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Václava Jaegerová

Rok obhajoby: 2018

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
„Krizové řízení: Leadership dynamického prostředí“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 16. prosince 2018

podpis



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Filip Krb**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Krizové řízení: Leadership dynamického prostředí**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem bakalářské práce je, na základě provedených analýz a praktických zkušeností, předložit nestandardní metody vedení a řízení lidí při rozhodování v dynamických a krizových situacích ve specifickém oboru u jednotky zabývající se nekonvenčním způsobem vedení operací a získávání informací, a na modelových příkladech ukázat jejich využití.

Rozsah práce: 40 stran

Datum zadání bakalářské práce: říjen 2018

Datum odevzdání bakalářské práce: prosinec 2018

Filip Krb
Řešitel

Ing. Václava Jaegerová
Vedoucí práce

Ing. Jiří Vopátek, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název bakalářské práce:

Krizové řízení: Leadership dynamického prostředí

Abstrakt:

Cílem této bakalářské práce je zjištění a ověření principů dynamického prostředí, které byly definovány na základě praktických zkušeností leaderů speciálních jednotek. Pro dosažení stanovených cílů bakalářské práce bylo využito metody rešerše monografií dvou vojenských leaderů a pomocí analýzy byly vybrány principy leadershipu dynamického prostředí, vycházející z reálných bojových zkušeností. Přínos zvolené metody je skutečná a ověřená reálnost analyzovaných principů leadershipu a rozhodování dynamického prostředí. Druhou metodou, která byla využita, je případová studie. Ta se zabývá dvěma vybranými speciálními vojenskými operacemi s cílem demonstrovat, jak (ne)byly principy leadershipu dynamického prostředí, které jsou v práci analyzované, (ne)využity a upozornit na situace, které vznikly, když právě tyto analyzované principy nebyly uplatněny. Přínosem této bakalářské práce je předložení nestandardních metod leadershipu a rozhodování dynamického prostředí založené na skutečných událostech, které byly prověřeny praxí.

Klíčová slova:

Krizové situace, krizové řízení, leadership, vojenský leadership, speciální operace, speciální jednotky

Poděkování:

Děkuji Ing. Václavě Jaegerové za ochotu vést moji bakalářskou práci a za podnětné návrhy a připomínky. Dále bych chtěl poděkovat své matce Ing. Janě Krbové, Ph.D. za morální oporu při studiu a čas strávený diskusemi o zaměření a nasměrování své kvalifikační práce. V neposlední řadě můj dík patří kolegům z práce, kteří byli nápomocni při odborné konzultaci dílčích témat.

Obsah

Úvod	15
1 Krizové řízení	17
1.1 Tým krizového řízení.....	18
1.1.1 Složení týmu krizového řízení	19
1.2 Krizové řízení v České republice	20
1.2.1 Bezpečnostní systém České republiky	21
1.2.2 Krizové stavy a krizové situace	22
1.2.3 Ministertvo obrany	23
1.2.4 Armáda České republiky	24
1.3 Vojenský leadership.....	24
2 Metodika.....	27
3 Analýza rozhodování a leadershipu využívané v dynamickém prostředí, čerpané ze zkušeností vojenských leaderů	29
3.1 Principy rozhodování a leadershipu podle Peta Blabera	29
3.1.1 Shrnutí principů Peta Blabera.....	36
3.2 Principy rozhodování a řízení lidských zdrojů podle Willinka a Babina.....	38
3.2.1 Shrnutí principů Jocko Willinka a Liefy Babina	50
4 Metody leadershipu dynamického prostředí: Analýza a ověření	52
4.1 Případová studie Válka o Falklandy	52
4.1.1 Operace Plum Duff	54
4.1.2 Analýza operace	57
4.1.3 Operace Prelim	62
4.1.4 Analýza operace	65
4.1.5 Dílčí závěr k případové studii Válka o Falklandy	67
Závěr.....	69
Seznam literatury	71
Přílohy	75
Příloha 1 - Krizová a doplňující legislativa a dokumenty	75
Příloha 2 - Tisková zpráva z jednání krizového štábu Ministerstva obrany	80

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Čtyř-fázová struktura krizového řízení.....	17
Obrázek 2 – Mapa oblasti konfliktu	53
Obrázek 3 – Přehledová mapa pro operaci Plum Duff	55
Obrázek 4 – Poloha Pebble Island	63
Obrázek 5 – Přehledová mapa pro operaci Prelim	65

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Osobní charakteristika členů týmu krizového řízení	19
Tabulka 2 – Principy leadershipu a rozhodování podle P. Blabera	37

Úvod

Bakalářská práce na téma „Krizové řízení: Leadership dynamického prostředí“ je zaměřena na leadership dynamického prostředí, který je nedílnou součástí krizového řízení. Krizové řízení je procesem rozhodování v nestandardních situacích, které nastanou. Řízení krizových situací nelze plánovat, pouze lze stanovit standardní postupy a metody, které lze v těchto situacích využívat a dále dle potřeb přizpůsobit danému problému. Vlastní řešení krizových situací je závislé na schopnostech, dovednostech, kritickém myšlení a analýze situace leaderů, kteří musí být flexibilní při řešení vzniklého krizového stavu.

Krizové řízení je často spojováno s postupem, jak krizové situace zvládat. Krizové situace se vyskytují nejen v civilním světě, ale mnohem častěji v oblasti vojenství. A právě vojenství je oblast, ze které lze čerpat cenné poznatky, postupy a metody, které lze v těchto nestandardních (dynamických) situacích využívat při řešení krizových situací. Proto je tato práce zaměřena na identifikování principů leadershipu v dynamickém prostředí.

Bakalářská práce se snaží přispět k rozšíření poznatků o metodách leadershipu dynamického prostředí, zdůraznit jejich přínos a faktory úspěšné implementace. Motivací této práce je fakt, že se autor profesně pohybuje v oblasti Armády ČR a problematika řízení krizových situací ho dlouhodobě zajímá.

Teoretická část bakalářské práce v první kapitole uvádí kontext krizového řízení a leadershipu dynamického prostředí. Druhá podkapitola se zabývá v obecné rovině krizovým řízením v České republice, jeho organizací a legislativní úpravou. Třetí podkapitola je zaměřena na vojenský leadership.

Aplikační část je rozdělena do dvou kapitol, přičemž první část se zabývá analýzou inovativních metod a přístupů (principů) leadershipu dynamického prostředí, které čerpá ze skutečných situací a postupů, metod a principů, které byly skutečně v praxi využity. Druhá kapitola je poté zaměřena na jejich analýzu a ověření na dvou případových studiích.

Cílem bakalářské práce je zjistit a ověřit, zda principy leadershipu dynamického prostředí formulované na základě praktických zkušeností leaderů jednotek, které se zabývají nekonvenčním způsobem vedení operací a získávání informací, jsou skutečně aplikovatelné na různá prostředí a zda by bylo možné je aplikovat i retrospektivně. K naplnění stanoveného cíle jsou definovány dva výzkumné úkoly (VÚ), a to VÚ1: Jaké principy leadershipu formulovali zkušení vojenští leaderi na základě vlastních dlouholetých zkušeností a VÚ2: Jak byly využívány principy leadershipu v dynamickém prostředí ve dvou obdobných vojenských operacích ve

Válce o Falklandy v roce 1982. Tyto operace byly vybrány z důvodu, že jejich realizace byla uskutečněna stejnou jednotkou, ve stejném časovém období, ve stejném konfliktu se stejným materiálním vybavením a s podobnými operačními cíly.

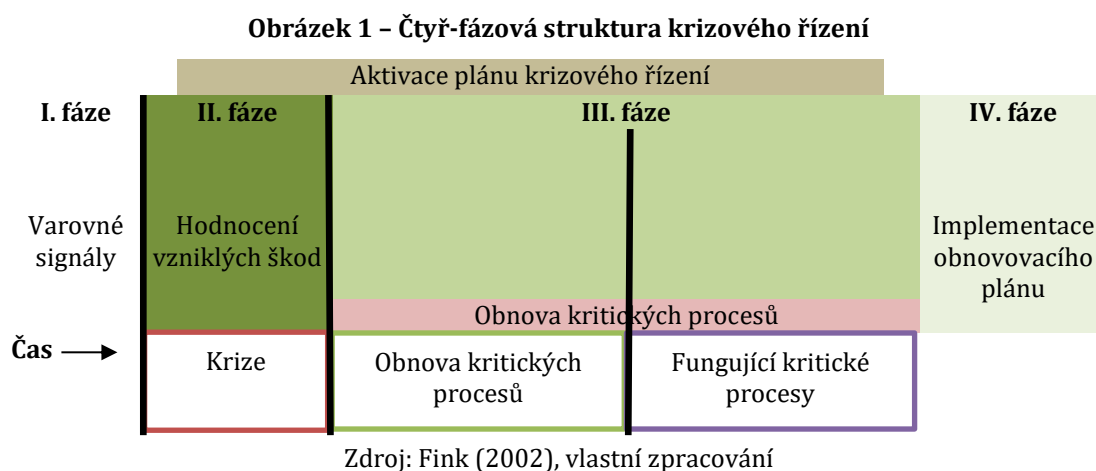
Speciální jednotky jsou malé, zvláště organizované jednotky s členy, kteří jsou pečlivě vybráni, vycvičeni a používají modifikované vybavení v aplikaci nekonvenčních taktik proti strategickým cílům. Závislost úspěšného provedení speciálních operací je postavena na jednotlivcích zdatných v používání schopností, jako je adaptabilita, improvizace a inovace proti protivníkovi. Tyto jednotky jsou definovány kompetentními leadery, kteří jsou schopni se autonomně a flexibilně přizpůsobit dynamickému prostředí.

Neměním se charakteristickým znakem války je frikce, kterou popsal Carl von Clausewitz (Clausewitz, 2008) jako: „*Efekt reality na představu o plánu a skutečný průběh války.*“ Frikce je tedy rozdíl mezi stanovenými plány a realitou. Z tohoto důvodu je třeba, aby na pozici leadera byla kvalifikovaná osoba, která se neobává podstoupit od plánu a realizovat alternativy a přijmout riziko rozhodnutí při vzniku krizových situací.

1 Krizové řízení

Z angličtiny crisis management nebo emergency management (CM, EM) je definován v § 2 krizového zákona a stejně tak i v terminologickém slovníku ministerstva vnitra jako (Zákon č. 240/2000Sb.; Terminologický slovník, 2016, s. 34): „*Souhrn řídicích činností orgánů krizového řízení zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik a plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s přípravou na krizové situace a jejich řešením, nebo s ochranou kritické infrastruktury.*“ Jedná se o situace, které jsou obtížné z hlediska ekonomického, personálního, logistického a organizačního rozhodování, požadující důkladnou přípravu na krizové situace a jejich efektivní řešení.

Krize může nastat jako následek nepředvídatelné události nebo událost, která byla považována za potencionálně riskantní. Bez ohledu na příčinu krize vyžaduje rychlé rozhodování, které limituje způsobené následky krizové situace. Krizové řízení je sled procesů, které pomáhají identifikovat, zkoumat a předvídat krizové problémy pomocí použití předem stanovených postupů, umožňující předcházení nebo zdolávání krize (Pearson a Clair, 1998). Z tohoto důvodu Fink (2002) stanovil čtyř-fázovou strukturu krizového řízení, viz obrázek 1.



První fáze nastává před vypuknutím krize a je definována varovnými signály, předpovídající krizovou situaci. V této fázi je možné zabránit vzniku krizové situace, pokud je dbáno na tyto varovné signály. Druhá fáze je definována samotnou krizí, která je pozorovatelná z vnějšího okolí systému. Je aktivován plán krizového řízení a jsou hodnoceny vzniklé škody. Třetí fáze je již méně dramatická, ale jsou stále přítomny signifikantní příznaky krize, se kterými se systém vypořádává. Systém se připravuje na obnovu kritických operačních procesů. Poslední fází je obnovení

fungování všech operací systému a pomalý návrat do běžného fungování pomocí implementace plánu k obnově činností (Fink 2002).

Krise v organizaci může být způsobena neúspěchem vyrobeného produktu nebo chybou, které se dopustilo vedení při řešení problému bez přemýšlení o budoucích způsobených problémech tímto rozhodnutím. Vznik krize může být způsobena leaderem, který opustí organizaci dříve, než vznikne krizová situace. Tuto krizi zdědí nastupující leader, který velmi často nemá žádné informace nebo tušení o možných důvodech a příčinách vznikající krize. V dalších případech hraje roli arogance z dlouhodobého úspěchu. Poté při změně kompetitivního prostředí začíná vznikat krize, kdy organizace odmítá změnu a pomaleji reaguje na nové prostředí. V poslední řadě mohou být organizace překvapeny neúspěchem v jejich dodavatelských řetězcích, konkurenceschopnosti a nepředvídaných změnách ve vládních regulacích nebo průlomových inovacích (Fener a Cevik, 2015).

Z výše zmíněných důvodů je nutné, aby na pozici leadera byla kompetentní osoba, která je připravena řešit krizové situace a pokud možno je předvídat a předcházet jim. Leader také musí mít tým, který vykonává samotnou práci při řešení krizové situace. Proto je nutné při plánování opatření pro krizové situace vytvořit tým krizového řízení.

1.1 Tým krizového řízení

Úkolem týmu krizového řízení (dále jen TKŘ) je plánování pro případný vznik krize a pomoc při zvládnutí krizových situací, které i přes protiopatření nastanou. TKŘ se zaměřuje na (Crandall, Parnell a Spillan, 2009):

- **Identifikaci krizových hrozeb** – každá organizace čelí hrozbám, které jsou unikátní v rámci zaměření organizace. TKŘ zvažuje specifické hrozby, které jsou nejpravděpodobnější pro vznik krize pro danou organizaci.
- **Tvorbu plánu krizového řízení** – TKŘ se zaměřuje na identifikované hrozby a stanovuje plán, který se zaměří na řešení krize.
- **Vedení vzdělávání v oblasti krizového řízení** – obsah vzdělávání v této oblasti by mělo zahrnovat simulované nácviky pro případ krize v závislosti na stanoveném krizovém plánu.
- **Aktivní krizové řízení při vzniku krize** – pokud krize opravdu vznikne je aktivován TKŘ, který má na starost řešení samotné krizové situace.
- **Hodnocení postkrizového stavu, identifikaci chyb a ponaučení se z nich** – pro výkonný TKŘ je nutné zhodnotit, jak dobře byla krize zvládnuta, nálezt chyby v krizovém plánu a stanovit, jak těmto chybám v budoucnu předcházet.

Pro členy TKŘ je nutná schopnost přemýšlení a rozhodování za stresu. K dosáhnutí obtížného úkolu je nutné, aby členové spolupracovali. Tento tým je složen ze specifických odborníků organizace. Pro každého člena je nutná osobní charakteristika – viz tabulka 1.

Tabulka 1 – Osobní charakteristika členů týmu krizového řízení

Charakteristika	Popis
Tolerance stresu	Pro členy TKŘ by měl stres být motivátorem, který zvedne adrenalin a donutí je pracovat v krizovém prostředí.
Tolerance nejasnosti	Tolerance na nejasnost umožňuje být efektivním v případě, že nejsou k dispozici žádoucí informace.
Schopnost naslouchat	Členové týmu musí být schopni naslouchat investorům, obětem krize i mezi sebou. Je nutná i intuice a odhalit i nevyřčené poznámky.
Kooperace	Členové TKŘ musí rádi pracovat ve skupině. Být členem tohoto týmu není pro osoby, které rády pracují nezávisle.
Obava z komunikace	Tuto charakteristiku by žádný člen neměl mít. Všichni členové TKŘ by se neměli obávat říct svůj názor či postoj i přestože bude existovat situace, že ne všichni členové týmu spolu budou souhlasit.
Jasnost vyjadřování	Někteří členové TKŘ mohou mít za úkol mluvit s médii, což je úkol vyžadující výborné vyjadřovací schopnosti. Mezi členy tohoto týmu je nutná jasná interpretace myšlenek a názorů.

Zdroj: Crandall, Parnell a Spillan, 2009; přejato.

1.1.1 Složení týmu krizového řízení

Shodou v literatuře, která se zabývá krizovým řízením, je složení TKŘ, ve kterém by měly být reprezentovány hlavní oblasti organizace. Zřízení TKŘ zahrnuje pečlivé vybrání osob a jejich schopností a zajištění, že tyto osoby jsou připraveny, ochotny a schopny jednat v případě vzniku krizové situace. Doporučení zaměstnanci organizace, kteří by měli být členy TKŘ jsou (Crandall, Parnell a Spillan, 2009):

- **Prezident nebo výkonný ředitel organizace** – tato osoba by měla také sloužit jako leader týmu v případě menších organizací. U organizací většího rozsahu může touto osobou být i víceprezident pro administrativu nebo operace.
- **Personální** – tato osoba je zodpovědná za komunikaci se zaměstnanci a v zastupování zájmů zaměstnanců. Dále tato osoba má znalost o počtu zaměstnanců v jednotlivých odděleních a znalost kulturních bariér pokud je organizace nadnárodního charakteru. V neposlední řadě má k dispozici síť kontaktů, pokud krize zahrnuje zranění nebo ztrátu životů zaměstnanců.

- **Finanční** – krize může mít významný vliv i na cash-flow a cenné papíry. Může nastat i situace, kdy je zapotřebí urychleně zabezpečit finanční prostředky pro řešení krizové situace.
- **Bezpečnost** – představitel organizační ochranky či policie, který řeší problémy v případě násilí na pracovišti. Dále slouží pro komunikaci se soudy či bezpečnostními složkami pokud je nutná jejich pomoc.
- **Styk s veřejností** – úkolem této osoby v době krize je informovat o postupu organizace. Dále napomáhá s predikcí názorů společnosti na organizaci a v problémech spojených s krizí.
- **Právní zástupce** – právník organizace by měl být součástí TKŘ. Tato osoba je nezbytná pro její znalost legislativy, především s ohledem na to, jaké informace a v jakém rozsahu je možné prezentovat.
- **Krizový poradce** – možnost zapojení do krizového týmu externího pracovníka, který se zabývá krizí a je nápomocen ve stanovení počátečního krizového plánu.

Připravený tým, který je schopen zvládat potencionální krizové situace je nezbytný pro většinu odvětví – od základních škol, přes univerzity až po globální korporace. Funkce a role každého člena týmu by měly být jasně definovány a jednotlivci by měli pochopit svoje zodpovědnosti, povinnosti a očekávání, které jim byly nadřizenými stanoveny. Členové tohoto týmu musí být schopni rozeznat potřeby organizace a být schopni zvládnout různorodé scénáře, které mohou nastat a jednat klidně a účinně. Tým krizového řízení je tedy vytvořen za účelem ochrany organizace proti nepříznivým účinkům krize. Dále TKŘ připravuje organizaci na nevyhnutelné hrozby (Crandall, Parnell a Spillan, 2009).

Krize je nepředvídatelný stav, který narušuje běžné operace v organizaci a požaduje neprodlenou reakci. Krizi nelze předvídat, proto je nutné se pokusit předejít vzniku krizového stavu. V případě, že krize opravdu vznikne, je nutné mít k dispozici krizový plán a sestaven tým, který bude aktivován v takovém případě. Tento přístup napomůže k efektivní minimalizaci škod případné krize a předvídání hrozeb ji způsobujících.

1.2 Krizové řízení v České republice

V České republice se jedná o postupy orgánů státní správy, plnících roli řešitele krizových situací stanovené zákonem č. 2/1969 Sb., kompetenční zákon. Kompetenčními orgány v České republice (dále jen ČR) jsou ministerstva vnitra, obrany, dopravy, zemědělství, zdravotnictví, pro místní rozvoj, průmyslu a obchodu, Správa státních hmotných rezerv a Státní úřad pro jadernou bezpečnost. Jejich úloha

a kompetence jsou stanovené v zákonech, upravující krizové situace (viz příloha 1), mezi které patří např.:

- ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky;
- zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky;
- zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky;
- zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému;
- zákon č. 240/2000 Sb., krizový zákon;
- zákon č. 585/2004 Sb., branný zákon.

Oblast bezpečnosti České republiky upravují strategické dokumenty, vymezující základní pojmy a zaměření bezpečnostní politiky ČR. Těmito dokumenty jsou **Bezpečnostní strategie ČR¹** (definuje dlouhodobé záměry a opatření pro mírový vývoj a ekonomickou prosperitu ČR, bezpečnost obyvatel před vnějšími a vnitřními riziky a hrozbami) a **Vojenská strategie ČR²** (dokument pro výstavbu a použití ozbrojených sil ČR). Pojem bezpečnost, který je čistým veřejným statkem, je definován v České bezpečnostní terminologii jako (Zeman a kol., 2003, s. 17): „*Stav, kdy jsou na nejnižší možnou míru eliminovány hrozby pro objekt (zpravidla národní stát, popř. i mezinárodní organizaci) a jeho zájmy a tento objekt je k eliminaci stávajících i potenciálních hrozeb efektivně vybaven a ochoten při ní spolupracovat.*“ K dosahování bezpečnostní politiky ČR je podstatný preventivní a aktivní přístup v oblasti bezpečnostní politiky s důrazem na provázanost, rovnocennost a vzájemnou kooperaci pomocí zahraniční, bezpečnostní, obranné a hospodářské politiky, propojené s veřejnou informovaností. Bezpečnostní strategii určuje stát (veřejnou správou) pro zajišťování úkolů spojených s dosahováním bezpečnosti občanů, suverenity země, demokratického zřízení a principů právního státu (Ministerstvo zahraničních věcí, 2015).

1.2.1 Bezpečnostní systém České republiky

Bezpečnostní systém ČR je tvořen hierarchickou strukturou a složky, které jsou takto vytvořeny, mají k dispozici příslušné oprávnění stanovené zákony. Tato struktura umožňuje rychlou změnu z běžného do krizového stavu. Bezpečnostní systém ČR je tvořen **orgány a institucemi státní úrovně**, jedná se o orgány moci zákonodárné (Parlament ČR), orgány moci výkonné (například Prezident ČR, vláda, ministerstva) orgány moci soudní (například Ústavní soud, Nejvyšší soud) ozbrojené

.....

¹ Ministerstvo zahraničních věcí, 2015. *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha. ISBN 978-80-7441-005-5.

² Ministerstvo obrany, 2008. *Vojenská strategie České republiky*. In: Mocr.cz [online, pdf]. 23. 7. 2008 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/2008%20Vojenska%20strategie%20CR.pdf>.

síly (Armáda ČR, Hradní stráž, Vojenská kancelář prezidenta republiky), ozbrojené bezpečnostní sbory (Policie ČR, Vězeňská služba, Justiční stráž atd.), zpravodajské služby (Bezpečnostní informační služba, Vojenské zpravodajství, Úřad pro zahraniční styky a informace), záchranné sbory a služby (Hasičský záchranný sbor, Zdravotnická záchranná služba atd.). Dále je bezpečnostní systém ČR tvořen **orgány a institucemi s krajskou působností**; jedná se tedy o orgány moci výkonné (například územní samospráva – zastupitelstvo kraje, rada kraje, hejtman kraje), orgány moci soudní (krajský soud), ozbrojené síly, ozbrojené bezpečnostní sbory a záchranné sbory a služby (například krajská vojenská velitelství, střediska Horské služby). Další složky bezpečnostního systému ČR jsou na principu dekoncentrace rozloženy do území jako **územní pracoviště**³ (Rašek, 2007; Hrozinková a Novotný, 2013).

1.2.2 Krizové stavy a krizové situace

Krizová situace je vymezena v zákoně č. 240/2000 Sb., krizový zákon jako: „*mimořádná událost, narušení kritické infrastruktury nebo jiné nebezpečí, při nichž je vyhlášen stav nebezpečí, nouzový stav nebo stav ohrožení státu.*“ Podle ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky čl. 2, nastává krizová situace pokud:

- je bezprostředně ohrožena svrchovanost, územní celistvost, demokratické základy ČR;
- je ve značném rozsahu ohrožen vnitřní pořádek a bezpečnost;
- jsou ve značném rozsahu ohroženy životy a zdraví, majetkové hodnoty nebo životní prostředí;
- je třeba plnit mezinárodní závazky o společné obraně.

Stav nebezpečí je upraven zákonem č. 240/2000 Sb., krizový zákon, který zmocňuje na dobu nejvýše 30 dnů hejtmana kraje, v Praze primátora hlavního města Prahy, pro celé území nebo jeho část rozhodnout o vyhlášení stavu nebezpečí, které musí obsahovat krizová opatření a jejich rozsah. Tento stav se vyhláší jako opatření při živelných pohromách, ekologických nebo průmyslových haváriích, nehodách nebo z jiných důvodů ohrožující životy, zdraví, majetek nebo životní prostředí, pokud nedosahuje intenzita ohrožení značného rozsahu.

Nouzový stav je upraven ústavním zákonem č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, který vyhláší Vláda ČR v případě živelných pohrom, ekologických nebo

.....

³ V některých oblastech bezpečnostního systému ČR ještě nedošlo k dokončení reformy územního členění a tak se lze setkat i s okresní úrovní těchto složek.

průmyslových havárií, nehod a jiného nebezpečí, ohrožující ve velkém rozsahu životy, zdraví, majetek nebo vnitřní pořádek a bezpečnost. Tento stav může být vyhlášen jen na určitou dobu a pro určité území avšak nejdéle na dobu 30 dnů.

Stav ohrožení státu je též upraven ústavním zákonem č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky, který vyhlašuje Parlament ČR na návrh Vlády ČR. Dále ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky stanovuje v čl. 43 válečný stav, o kterém rozhoduje Parlament ČR pro celé území ČR, pokud je: „ČR napadena, nebo je-li třeba plnit mezinárodní smluvní závazky o společné obraně proti napadení.“

Z důvodů uvedených v Ústavě České republiky je zřízeno Ministertvo obrany jako organizační složka státu, které je ústředním orgánem státní správy pro zabezpečování **obran**y České republiky.

1.2.3 Ministertvo obrany

Rezort Ministerstva obrany (dále jen MO) je zřízen zákonem č. 548/1992 Sb., České národní rady o některých dalších opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a o zřízení Kanceláře prezidenta České republiky, který mění a doplňuje zákon č. 2/1969 Sb., kompetenční zákon, jenž vymezuje MO jako ústřední orgán státní správy pro zabezpečování obrany České republiky, řízení Armády České republiky a správu vojenských újezdů. Dále MO například zpracovává návrh vojenské obranné politiky státu, koncepci operační přípravy státního území nebo v rámci mezinárodních bezpečnostních struktur organizuje součinnost s armádami jiných států (Ministerstvo obrany se představuje, 2018).

Krizové řízení a mimořádné události jsou v rezortu MO realizovány krizovým štábem MO a pro jeho podporu je zřízeno specializované pracoviště Společného operačního centra MO. **Krizový štáb MO** je zřízen k dosahování úkolů, které vyplývají z působnosti MO při řešení vzniklých krizových situací v souladu se zákonem č. 240/2000 Sb., krizový zákon. V krizovém plánu MO⁴ je specifikováno použití ozbrojených sil ČR pro nasazení na území ČR při plnění asistenčních úkolů nevojenského charakteru. MO je připraveno v případě potřeby, nad rámec integrovaného záchranného systému⁵, nasadit vojáky, pozemní techniku a vrtulníky do postižených oblastí. Krizový štáb například zasedal v květnu 2010 v souvislosti se

.....

⁴ Ministerstvo obrany, 2011. Plán obrany České republiky. In: *Ministerstvo obrany* [online]. [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: http://www.mocr.army.cz/images/Bilakniha/CSD/Pl_n_obrany1.pdf.

⁵ Jde o postup složek stanovených zákonem č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, který je zaměřen na koordinaci v rámci přípravy na mimořádné a krizové události při provádění záchranných a likvidačních prací.

zvýšením hladin řek na území České republiky (viz příloha 2). **Společné operační centrum MO** (dále jen SOC) je zřízeno pro komplexní řízení a řešení systému plánování, realizaci a zabezpečení sil a prostředků ozbrojených sil ČR v zahraničních operacích v souladu s mezinárodními závazky. Dále je SOC určen pro řešení krizových situací, řídí a koordinuje činnost při nasazení Armády České republiky v souladu se zákonem č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky. Na základě usnesení vlády č. 1500/2008 je SOC dále určen k podpoře Ústředního krizového štábu (Společné operační centrum, 2018).

1.2.4 Armáda České republiky

Armáda České republiky (dále jen AČR) je hlavní složkou ozbrojených sil České republiky, která je dále tvořena Vojenskou kanceláří prezidenta republiky a Hradní stráží. Hlavním posláním ozbrojených sil České republiky *„je a vždy bude co nejefektivnější a nejlepší zabezpečení obrany území České republiky s využitím zásad kolektivní obrany dle článku 5 Washingtonské úmluvy, NATO.“* (Armáda České republiky se představuje, 2018)

Úkoly AČR jsou stanoveny v zákoně č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky. Mezi ně patří obrana ČR proti vnějšímu napadení a plnění úkolů, vyplývajících z mezinárodních smluvních závazků ČR o společné obraně (Šimůnek, 2015). Dále se AČR mimo jiné podílí, podle zákona č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky, na plnění úkolů Policie ČR (dále jen PČR) při zajišťování ochrany státních hranic nebo plnění úkolů služby pořádkové policie a ochranné služby v případě, že síly a prostředky PČR nebudou dostačující k zajištění vnitřního pořádku a bezpečnosti. Jako příklad je možné uvést Summit NATO v roce 2002. Dále na záchranných pracích při likvidaci následků pohrom nebo při jiných závažných situacích, které ohrožují životy, zdraví a značné majetkové hodnoty nebo životní prostředí velkého rozsahu. Příkladem jsou povodně v roce 2009. AČR se v neposlední řadě také podílí odstranění jiného hrozícího nebezpečí za použití vojenské techniky.

Pro výkon výše zmíněných úkolů Armády České republiky je nezbytná přítomnost osob – leaderů na jednotlivých úrovních velení a řízení ozbrojených sil. Tito leaderi jsou pověřeni zodpovědností poskytovat instrukce k dosahování cílů; jsou odpovědní svým institucím, které jim poskytly mandáty k řízení záležitostí v zájmu veřejnosti.

1.3 Vojenský leadership

Doktrína Armády České republiky definuje leadership následovně (Ministerstvo obrany, 2004, s. 59): *„Schopnost velitele motivovat, přesvědčit a získat lidi ve svém*

okolí k co nejaktivnějšímu angažování se ve prospěch splnění společných, předem stanovených nebo v blízké budoucnosti očekávaných úkolů. Umění vést je jednou z nejdůležitějších kvalit každého velitele, které musí mít, má-li velet úspěšně.“ Leadership je tedy proces ovlivňování lidí v daném prostředí s cílem úspěšně splnit požadovaný cíl.

Pro efektivní leadership musí mít kvalitní leader požadované schopnosti, jako je například schopnost rozpoznat potřeby členů týmu, vynikající komunikační schopnosti nebo schopnost motivovat druhé. Leadership je nezbytný na každé úrovni ozbrojených sil, počínaje náčelníkem Generálního štábu a konče velitelem družstva (CAIRNEY, 2010).

Základem vedení lidí v armádách západního stylu, jako je i Armáda České republiky, se řídí principy leadershipu, které shrnují jednotlivé, stručné a jednoduché body, na které je možné se kdykoli obrátit. Ačkoli přesná formulace a počet principů se liší mezi jednotlivými zeměmi, všeobecné principy zůstávají stejné. Použití těchto principů je, vzhledem k schopnosti lidské mysli zachovat pouze malé množství informací, shrnuto v jednoduché a stručné body tak, aby jádro každého principu nebylo zapomenuto nebo přehlédnuto a bylo možno je využít na všech úrovních leadershipu (Taylor, 2009).

Vojenský leadership západních armád využívá sedm základních (krucálních) principů. **Velitel jako vzor:** Leader, který je považován svými podřízenými jako nekompetentní, vypěstuje hluboký odpor, který negativně ovlivní produktivitu týmu. Efektivní a těžce pracující leader bude mít tendenci inspirovat a požadovat nejlepší výkony od svých podřízených s minimální nutností je řídit, pokud půjde příkladem v profesionalitě, oddanosti úkolu a ochotou se učit novým schopnostem a dovednostem (Laštáková a Barták, 2015). **Objasnění cílů a záměrů leadera:** Pro podřízené je jednoduché neporozumět záměru nadřízeného, což může vést k plnění činností, které nepřispívají k dosažení cíle nebo duplikování již vykonané práce. Efektivní leader musí zajistit, že tým je náležitě informován a je zajištěna maximální produktivita (Mašlej, 2010). **Řešení problémů a včasné rozhodování:** Bez využití veškerých dostupných informací, které jsou leaderovi k dispozici, dochází k rozhodování, které oddaluje dosažení cíle a zpožďuje rozhodování o důležitých problémech, kterým tým čelí a omezuje schopnost pokračovat v plnění úkolů. Jen pouze zapojením celého týmu a zvážení všech relevantních vstupů může leader učinit informované a včasné rozhodnutí, vedoucí k dosažení požadovaného cíle (Zůna, 2012). **Centralizace velení:** Tento princip je postaven na základě existence nadřízené a odpovědné osoby – leadera, který má pravomoc k rozhodování, plánování a řízení. Použití tohoto principu umožňuje prosadit vůli velitele

k provedení určité činnosti a umožňuje ve složitých situacích rychle jednat a současně delegovat nezbytné pravomoce a odpovědnost na podřízené (Ministerstvo obrany, 2004). **Mentorování, vzdělávání a profesní rozvoj podřízených:** Jedná se o důležitý princip, který je často přehlížen při personálním plánování a rozvoji podřízených, kdy podřízení stagnují ve své kariéře a jejich produktivita postupem času upadá. Efektivní leader podněcuje své podřízené k dosažení zlepšení pomocí mentorování a vzdělávání (Laštáková a Barták, 2015). **Soustavné získávání a vyhodnocování informací:** Pro leadera je důležité z velkého množství informací racionálně vybírat, zvažovat a třídit kvalitu informací, které pokládají základ každému rozhodovacímu procesu, směřující k přijetí jedné z variant stanoveného řešení daného problému a předat tyto informace svým podřízeným, protože informace, které leader nepředává podřízeným, vedou k neefektivnímu dosahování cílů (Ministerstvo obrany, 2004). **Vzájemný respekt:** Respekt leadera nejen vůči nadřízeným, ale také podřízeným či spojencům, kteří mohou vlastnit nezbytné informace nebo schopnosti a dovednosti, které vedou k úspěšnému dosažení stanoveného cíle, sehrává významnou úlohu. Respekt vyžaduje schopnost praktikovat základní pravidla, postupy, transparentnost rozhodování, ctít zvyky, brát ohled na kulturu spojenců, schopnost komunikace v cizích jazycích a vzájemnou informovanost (Ministerstvo obrany, 2004).

2 Metodika

Cílem bakalářské práce je zjistit a ověřit, zda principy leadershipu dynamického prostředí formulované na základě praktických zkušeností leaderů jednotek, které se zabývají nekonvenčním způsobem vedení operací a získávání informací, jsou skutečně aplikovatelné na různá prostředí a zda by bylo možné tyto principy aplikovat i retrospektivně.

K dosažení stanoveného cíle jsou navrženy dva výzkumné úkoly (VÚ). První bude zaměřen na zjištění toho, jaké jsou nestandardní metody leadershipu a rozhodování v krizových situacích s dynamicky se měnícím prostředím. Druhým výzkumným úkolem bude zjistit a porovnat uplatnitelnost nestandardních metod při vedení nekonvenčních operací a získávání informací.

Výzkumný úkol 1: Jaké principy řízení lidských zdrojů formulovali zkušení vojenští leadeři na základě vlastních dlouholetých zkušeností.

Pro řešení tohoto výzkumného úkolu bude použita rešerše monografií dvou vojenských leaderů a pomocí analýzy budou vybrány principy leadershipu dynamického prostředí, které vychází ze zkušeností. Využívání principů, jejichž základ vznikl v praxi, lze označit za zpětnovazební. Jeho výhodou a přínosem je, že tyto principy leadershipu dynamického prostředí nevznikají shora dolů a teprve praxí je ověřována jejich platnost (při jejich nefungování mohou mít kruciální důsledky), ale vnikají zdola nahoru z praktických zkušeností.

Tyto publikace byly vybrány z důvodu jasného definování, vyjmenování a doložení skutečných praktických příkladů jednotlivých principů leadershipu, které byly ve skutečnosti využity při rozhodování v dynamickém prostředí. Dalším důvodem výběru byla praktická využitelnost principů nejen ve vojenské sféře, ale také její jednoduchá aplikace do civilního sektoru. Představené principy v těchto publikacích jsou jen částí neanalyzovaných principů leadershipu – rozsáhlého a podstatného směru studia managementu a proto byly vybrány tyto dvě publikace, které představují základní směr a principy dynamického prostředí. Mnoho dalších principů se objevuje při řešení vojenských operací, především při procesu rozhodování nekonvenčních (speciálních) jednotek, které nejsou vázány standardním rámcem rozhodování. Z těchto důvodů byla tato bakalářská práce napsána, aby představila netradiční přístupy leadershipu.

Výzkumný úkol 2: Jak byly využívány principy řízení lidských zdrojů v dynamickém prostředí ve dvou obdobných vojenských operacích.

Pro řešení tohoto VÚ byly vybrány dvě vojenské operace obdobného charakteru, aby bylo možné demonstrovat, jak (ne)byly principy leadershipu v dynamickém prostředí (ne)využity a upozornit na situace, které nastaly, když tyto principy nebyly uplatněny. Vzhledem k tomu, že není možné využívat podklady z nedávno proběhlých nebo aktuálních vojenských operací (jsou utajované), byly vybrány operace, které sice proběhly v 80. letech min. stol., ale byly již dostatečně zdokumentovány a popsány. S použitím metody případové studie je každá operace stručně popsána a zasazena do situačního kontextu. Zároveň je uveden popis plánování operace, vč. jejího provedení. Stěžejní částí případové studie je vyhodnocení použitých principů leadershipu dynamického prostředí.

3 Analýza rozhodování a leadershipu využívané v dynamickém prostředí, čerpané ze zkušeností vojenských leaderů

Principy, které budou představeny v této části, jsou specifické pro prostředí, ve kterém se situace neustále dynamicky mění a je zapotřebí řešit krizové situace v personálním, časovém a materiálním nedostatku. Z důvodu zaměření na nekonvenční vedení operací a získávání informací je důležitá schopnost nejen velitelů, ale i podřízených, jednat a přemýšlet samostatně, a pokud se nacházejí v situaci, kdy pomocí stanovených postupů nelze dosáhnout cíle, je nutno přistoupit k jednání, které se nazývá „thinking out of the box“⁶. Cílem této kapitoly je shrnout pohledy a přístupy od zkušených velitelů, kteří úspěšně uplatnili nestandardní metody leadershipu a rozhodování v krizových situacích. Proto budou vždy v úvodu zkušení velitelé stručně představeni, což doloží jejich profesní zkušenost.

3.1 Principy rozhodování a leadershipu podle Peta Blabera

Pete Blaber byl velitelem americké speciální jednotky Delta Force⁷ a účastnil se jedněch z nejnebezpečnějších, kontroverzních a politických událostí současnosti. V knize *The mission, the Men and Me*, Blaber čtenáře seznamuje mimo jiné i s operací Anaconda⁸. V knize popisuje své zážitky a životní lekce k pochopení, adaptaci a ovlivnění budoucnosti. Tyto lekce mohou být použity nejen v ozbrojených silách, ale také v krizovém managementu veřejné správy. Cílem knihy je, díky přítomnosti Blabera na událostech, které ovlivnily historii, předat životní lekce, které mu napomohly k úspěšnému splnění úkolů. Ke každé situaci se snaží přistupovat s ohledem na rozeznání vzorců chování a událostí, které proběhly, a využít je v obecný prospěch při řešení dynamických a krizových situací (Pete Blaber, 2018).

Blabеровým principem číslo jedna při rozhodování je doporučení se **zaměřit na rozeznání vzorců**, protože vzorce odhalují, jak skutečný svět funguje. Jeho myšlenka, že život a historie se opakuje, může být použita k pochopení a ovládnutí budoucnosti. V knize se dostává až tak daleko, že píše (Blaber, 2008, s. 19):

.....

⁶ Je metafora, která znamená myslet jinak. Nekonvenčně, nebo z jiné perspektivy.

⁷ Elitní protiteroristická jednotka americké armády založená v roce 1977 plukovníkem americké armády Charlesem Alvinem Beckwithem (Delta Force History, 2016).

⁸ Operace Anaconda se odehrála v březnu 2002. Cílem bylo pokus o zničení al-Káidy a Talibánu v údolí Shahi-Kot a pohoří Arma jihovýchodně od Zormatu (Operation Anaconda, 2018).

„Nejefektivnější zbraní na jakémkoli bojišti je schopnost rozeznat život a události doprovázející vzorce. K úspěšnému využití těchto vzorců musí být nejprve mysl nasycena fakty o situaci, poté musí mysl inkubovat, aby byly tyto vzorce odhaleny. Poté nastane fáze „Eureka“, kdy jsou vzorce osvětleny a vyplynou na povrch. Pak je nutná odvaha a jednat.“

Jak již bylo zmíněno, k rozeznání vzorců je potřeba dát prostor mysli, která musí projít fázemi saturace, inkubace a eureka. Pro krizové situace je příznačné, že neposkytují dny, nýbrž hodiny, minuty či sekundy k nalezení opatření a reakci. V těchto situacích se proto leader musí, byť jen na okamžik, pozastavit a provést správné rozhodnutí, ne na základě impulsivního rozhodnutí, nýbrž za využití momentálně dostupných informací, předešlých zkušeností a intuice (Blaber, 2008).

The mission, the men and me – Mise, moji lidé a já (dále jen „3M“) je princip leadershipu, který mu byl představen v roce 1985 jeho velitelem, který na tabuli napsal tři velká M do sloupce, jedno nad druhé, a vysvětlil mu, že tyto 3M znamenají úspěch v životě. Znamenají „mise“, „moji lidé“ a „já“. Všechna jsou propojena, a pokud je opomenuto jedno, zbylé nebudou fungovat. Důvodem tohoto principu je rozeznání, co by mělo být na prvním místě. Z pohledu 3M rozhodování v krizových situacích povede k chytrým, správným a včasným rozhodnutím (Blaber, 2008).

V kapitole, kde je tento koncept popsán, jej využil v případě, kdy měl pouze několik sekund na rozmyšlení dalšího postupu, aby dokázal úspěšně dokončit úkol, ochránil své lidi a utříbil si své myšlenky ohledně dalšího postupu při operaci, kdy Delta vede boj s velkou jednotkou Saddamových loajalistů u Tikritu v Iráku.

„Mise“ je vždy na vrcholu, je to důvod pro veškerou činnost, kterou děláte v profesním nebo soukromém životě. Má být legální, morální, etická a s ohledem na tyto hodnoty se pak leader řídí při rozhodování. „Moji lidé“ jsou druhou důležitou součástí. Pro úspěšný leadership je nutné, aby se leader dokázal postarat o blahobyt svých podřízených, naslouchat jejich názorům a starostem, prokazovat odvahu, činit správná rozhodnutí v jejich prospěch, i přestože by se sám leader mohl dostat do problémů. Poté budou jeho podřízení plně zaměřeni na cíl, který má být splněn. Poslední věc, která je na konci, je „já“, ale je pořád důležitá. Každý by se měl postarat i o sebe, ale až a jen tehdy, pokud je zaručena úspěšnost mise a je postaráno o podřízené. Blaber tento princip shrnuje následujícím způsobem (Blaber, 2008, s. 25): *„Mise je důvod proč děláte, co právě děláte. Postarejte se o své lidi, naslouchejte jim a veďte je důsledně a využijte veškeré techniky k úspěšnému splnění mise a vždy mějte důvěru a přesvědčení, že to co děláte je v jejich prospěch. Svůj vlastní prospěch a starost o sebe dejte až na poslední místo, až poté, co se postaráte o splnění mise a své lidi.“*

K dalšímu principu **Imagine the unimaginable – představte si nepředstavitelné** Blaber (2008) dospěl na základě další zkušenosti při výkonu služby.

Jedna z misí, kterou byl pověřen, byl pokus o zajmutí válečného zločince na seznamu Organizace spojených národů. Mimo jiné bylo jeho úkolem sběr informací o prostředí, terénu a pohybu okolo silnice, kterou měl zločinec použít při přesunu. Blaber (2008) a jeho tým museli přijít na koncept, jak překvapit a zastavit kolonu vozidel. Jako první varianta, která je napadla, bylo samozřejmě nafingovat nehodu, nebo ženu, která potřebuje pomoci. Brzy ale dospěli k závěru, že zločinci by se neobtěžovali ani zpomalit a jejich reakcí by bylo co nerychleji opustit místo incidentu. Jeden z členů týmu, humorně nadnesl, že by mohli použít převlek gorily, kdo by totiž očekával přítomnost gorily v Bosně (Blaber, 2008).

Tato představa vyvolala v Blaberovi myšlenku, že vlastně představivost stvořila evoluci lidstva a pomohla mu ovládnout svět a odvrátit vymření lidstva. Díky představivosti lidstvo dokázalo přijít na využití ohně, vody, dřeva, kamení, železné rudy či síly přírodních živlů atd. Mimo jiné ve válečném konfliktu většinou vyhrává ta strana, jak již bylo v historii nejednou prokázáno, která nemá vždy rozhodující množství lidí nebo kvalitu zbraní, ale je to schopnost obelstít a představit si nové, nevídané způsoby, jak vyhrát nad nepřítelem. Jak sám Blaber napsal (Blaber, 2008, s. 74): „*Už si nemusím představit použití obleku gorily, abych mohl zpomalit vozidla za účelem zajmutí hledané osoby, protože jsem si to již představil v Bosně. Vidím to. Jak můžeme nahlédnout do budoucnosti a představit si nepředstavitelné, další využití ohně, vody, zvířat, nebo divného kostýmu? Přehnané nápady a myšlenky bortí bariéry myšlení, stírají základní mentální modely myšlení, které jsou uloženy v první vrstvě naší mysli a odhalují představivost, thinking out of the box, hned pod povrchem našeho vědomí. V našem zastíněném domě v Bosně, vznikaly přehnané nápady o převlecích klaunů, papírových krav a dalších převleků a zažehlo naši představivost objevovat nové způsoby jak zpomalit vozidla, vymysleli jsme důmyslné nástroje na proražení pneumatik a nové způsoby, jak provádět operace se zaměřením na zajmutí zločinců a získávání informací. Protože pokud jde o hledání řešení, nic není zakázáno.*“

I princip **Always listen to the guy on the ground – vždy naslouchej tomu, kdo je na zemi**, má svůj základ v Blaberových zkušenostech. Jedním z moderních dilemat takticky zaměřených leaderů, je až velké spoléhání na technologie, zahlcení informacemi a výzvami spojené se sdílením kritických informací. Z toho vychází i koncept „always listen to the guy on the ground“ (vždy naslouchej tomu, kdo je na zemi); je to metafora pro jedince, který má fyzický kontakt s prostředím, ve kterém se nachází. Tito lidé jsou nejlepším zdrojem informací o realitě a podmínkách v místě

plnění úkolu. Je nutno přistupovat k tomuto konceptu z pohledu, že někdo někde má klíčové informace nebo lepší představu a prvotním podnětem pro plánování by mělo být nalezení této osoby, zjištění informací a použít je ve svůj prospěch (Blaber, 2008).

Jedním z úkolů, kterým byl pověřen, byla příprava na operaci k zajmutí Osama Bin Ladina. Pro přípravu na prostředí, ve kterém budou operovat, se pokusil najít divoký horský terén, který připomíná podmínky Afghánistánu. Pro tuto přípravu našel Bob Marshall Wilderness Area v Montaně a pečlivě se svým týmem studovali prostředí a připravovali se na přežití a přesun touto krajinou. Výcvik probíhal přibližně na 100 km, za tvrdých povětrnostních podmínek, jako je sníh, silný vítr a příkré svahy bez cest. Blaber (2008) rozdělil tým na dvě části a každá část týmu měla za úkol překonat tuto vzdálenost v jiných směrech. Blaberova skupina narazila na chatu patřící místnímu správci oblasti a u vnitř narazili na ženu, která jim řekla veškeré informace o místních horách, přírodě a která údolí v tuto roční dobu nejsou průchozí (Blaber, 2008).

I přestože se tým důkladně připravoval a provedl přípravu z historie oblasti, terénu a vzoru chování počasí, výběr nejvhodnějšího oblečení, jídla a nástrojů k přežití, tak nejvíce důležitých informací získali až od správkyně oblasti, která se v tomto prostředí pohybuje a má relevantní a přesné informace o situaci v místě plnění úkolu. Z toho plyne, že pro nejlepší rozhodování je mít kontext a získání znalostí pomocí komunikace s člověkem, který se v daném prostředí pohybuje. *„Tyto znalosti se nazývají tacitní⁹ a jsou to souvislé znalosti lidí, míst, představ a zkušeností. Zahrnuje to znalost, jak dosáhnout požadovaných výsledků, jak se zachovat k získání takovýchto znalostí a vědět kdy, kde a jak je použít. Pokud někdo má relevantní informace, které přispějí k splnění stanovených cílů, musíme být ochotni osvojit si jejich talent a schopnosti bez ohledu na to, jak jsou od nás rozdílní, i přestože to naznačuje, že vše, co jsme naplánovali nebo si mysleli je špatně. Aby toto bylo možné, musíme být schopni odprostit se od ega a svých emocí. Pýcha a arogance jsou dva nejčastější způsoby vykojení selského rozumu (Blaber, 2008, s. 141).“*

Pro leadera je klíčové umění využití tohoto konceptu k rozeznání toho, že prvotní pohled na situaci a rozhodnutí může být špatné. Ve skutečnosti, než leader dostane informace od člověka, který se nachází přímo na místě, je dobré očekávat, že většina toho, co si leader myslí nebo zná, se pravděpodobně projeví jako neúplné nebo špatné. *„Nezáleží, jestli jste prezidentem nejmnocnější země na světě nebo členem týmu, který se přesouvá skrz Montanskou divočinu, poučení je stejné: k optimálnímu*

.....

⁹ Nevyslovený, tichý.

rozhodnutí musíte mít kontext, a nejlepším externím zdrojem, realitu odhalujícím kontextem, je vždy naslouchat tomu, kdo je na zemi (Blaber, 2008, s. 142).“

Další Blaberův princip **When in doubt, develop the situation – Pokud jste na pochybách, rozvíňte situaci**, vychází z toho, že události, prostředí a lidské chování mezi sebou vzájemně interagují, ovlivňují se a neustále mění danou situaci. Žádné prostředí není statické, ale dynamické, ať je to trh s burzou, politická situace v zemi nebo malý tým lidí operující na území nepřítele, situace se neustále vyvíjí. Každé rozhodnutí, volba nebo ignorace problému mění podmínky, ve kterých se vyskytují komplexní problémy a je nutné se správně a přesně rozhodnout. Rozvinutí situace by mělo být využito v případě, kdy nastanou komplexní problémy, nebo události, které neprobíhají podle plánu a běžně nastolené standardizované postupy při řešení krizových situací limitují způsob plánování a realizace. Proto by měl být vynechán defaultní náhled na problém, a hledat jiné varianty a možnosti. Jednou z podmínek při hledání nových způsobů a postupů je začlenění všech podřízených do procesu plánování, a to nejen ve formě vyslechnutí způsobů, jakým by oni splnili úkol, ale nechat je hledat problémové fáze a mezery v našem plánu. Základní a nejspodstatnější výhodou tohoto principu je možnost a využití inovace, adaptace a smělosti, při řešení komplexních problémů. (Blaber, 2008)

Inovace jsou chápány jako schopnost objevit nové způsoby, kterými lze dosáhnout stanovených cílů, aniž by docházelo k omezování standardními způsoby. Uvědoměním si, že veškeré časové tísně, které se při rozhodování vyskytnou, jsou vyvolané vždy člověkem - rozhodovatelem, pak lze dojít k závěru, že skoro vždy je čas rozvinout situaci, ať je to jedna minuta, jeden týden nebo rok. **Adaptace** dává prostor a volnost v rozhodování k adaptaci na nejistotu. Není pak nutné se nejistým situacím vyhýbat, naopak využít je. Jak již bylo zmíněno, události, prostředí a lidské chování mezi sebou vzájemně interagují, ovlivňují se a neustále mění danou situaci. Žádné prostředí není statické, proto rozvinutí situace dovoluje rychleji se adaptovat na situaci. **Smělost** představuje být odvážný, riskovat a využívat příležitostí namísto vyhnutí se jim z důvodu averze k riziku a strachu z neznáma. To neznamená bezmyšlenkovité podstupování zbytečného rizika, nebo ukvapená rozhodnutí, ale využití veškerých zdrojů a informací k nejlepšímu možnému nastolení chtěného výsledku (Blaber, 2008).

Výše uvedené velmi výstižně popisuje Blaber (Blaber, 2008, s. 116-118): *„Rozvinutí situace nám dovoluje využít svobodu a flexibilitu překonat stanovené hranice myšlení a nalézt co nejvíce možností. Možnosti nám poskytují volbu a volba nám umožňuje přirozeně se adaptovat na otvírající se příležitosti a neobcházet je, protože nebyly součástí plánu. To znamená, že bychom se měli cítit sebejistě při změně*

našeho myšlení a metod, vždy kdy to je možné. Rozvinutí situace nám umožňuje využít efektivně času a odhalit kontext díky obejití nastolených standardních postupů, které nás svazují k jedné možnosti výběru, jako je například vystřelení rakety, aniž bychom věděli, co se ve skutečnosti děje na daném místě a nechceme se slepě k něčemu zavázat. Pomatujte, že naše rozhodnutí určuje úspěch nebo neúspěch v životě. Averse k riskování a strach z neznáma jsou přímými symptomy nedostatku kontextu a jsou opakem smělosti. Způsobem jak se vypořádat se strachem z neznáma není se mu vyhnout a nedělat nic, ale rozvinout situaci a z neznámé věci udělat známou.“

Do not get tree'd by Chihuahua¹⁰

Poslední fází výběrového řízení k Delta Force je vyčerpávající pochod, který má přes 30 km skrz divoký terén Severní Karolíny. Blaberova zkouška probíhala dobře až do doby, kdy uslyšel hluk v trní před sebou, který se k němu rychle přibližoval a vzpomněl si, že je na území, kde se vyskytují medvědi. Blaber rychle dospěl k závěru, že se dostal mezi mládě a matku medvěda. Rozhodl se, že se musí co nejrychleji dostat pryč. Dostal se ke srázu, kde se musel rozhodnout mezi jistou smrtí způsobenou medvědem nebo 15ti metrovým srázem. Poté co dopadl dolu, a pohlédl zpátky na sráz, uviděl, jak na něj nehledí medvěd, ale sele. *„Během této fáze výběrového řízení, mě tato událost skoro stála možnost vstoupit k této jednotce, a rozhodl jsem se vzít si ponaučení z této události. Ačkoli jsem byl jen potrháný od pádu a měl pocuchané ego, lekce, kterou jsem si odnesl, byla k nezaplacení. Před jakýmkoli rozhodnutím, které musíte udělat, se vždy ujistěte, že máte kontext (Blaber, 2008, s. 53).“*

Tato metafora je o přehnané reakci, nebo naopak o podcenění nebo vůbec žádné reakci na vzniklou situaci z důvodu neadekvátního pochopení celé situace, nebo dělání závěrů bez dostatku relevantních informací. Z toho vychází i již zmíněná nutnost hledat skryté vzory, které doprovázejí každou událost. Pokud velitelé v boji dělají rozhodnutí bez kontextu, cena, kterou mohou zaplatit, může být neúspěch mise nebo životy lidí. Rozhodnutí, které je uděláno bez rozmyslu, impulzivně, bez předešlého pochopení reality a kontextu, ukazuje vzor, který říká, zastav se, poslouchej a pochybuj o všem, co se odehrává; získej kontext a v rámci něho se správně rozhodni. Blaber uvádí, že (Blaber, 2008, s. 53): *„Znalost vzorů – ať již vědomých či podvědomých je důležité. Bodnutí od včely bolí, proto vzorec chování, pokud narazíme na černo-žlutý letící objekt je jasný, vyhnout se tomuto objektu. Učíme se pokládáním otázek. Pokud se nacházíme v situaci, kdy se musíme vypořádat*

.....

¹⁰ Get treed by Chihuahua je metafora znamenající udělání rozhodnutí bez kontextu (Blaber, 2008, s. 52).

s nejistotou, je dobré o všem pochybovat. Možnost volby určuje úspěch nebo neúspěch. Viděl jsem, jak se pohybuje medvěd divočinou a také vím, že člověk mu neuteče. Když jsem běžel jako o svůj život, nedocházelo mi, proč mě ještě nedostihnul. Nedávalo to smysl. Důvodem bylo, že mě nepronásledovali medvědi, ale sele. Ale to také nedávalo smysl. Nevyrůstal jsem v Appalačských horách a neměl jsem tušení, že divoká, lidi pronásledující selata vůbec existují. Jak jsem tedy měl vědět, že mě nepronásleduje medvěd?”

S tímto jsou spojené i fáze rozhodování, kdy mysl musí projít fázemi nasycení, inkubací a Eureka. Každý koncept je takto provázán, jeden neexistuje bez druhého a úspěšný leader musí využít veškeré koncepty a principy, které zná. V kritickém rozhodování není nikdy dostatek času, vybavení ani lidských zdrojů, ale i sekundové zamyšlení nad problémem nebo vzniklou situací je podstatné. Impulzivní rozhodování, ať už v jakékoli situaci nepovede k optimálním výsledkům, je to pouze sázka s šancí 50 na 50, zda naše impulzivní rozhodnutí bude dobré či špatné. Dalším propojením je neinformovanost, která zvířata se v oblasti, kde probíhalo výběrové řízení, nacházejí, co mu může hrozit nebo na co by si měl dát pozor. Proto je dobré vždy naslouchat tomu, kdo je na zemi (Blaber, 2008)

Důležité je také neztratit momentum z důvodu nezávažných věcí nebo událostí. Mají své místo, ale je potřeba pokračovat v plnění úkolu. Profesní reputace je odvozena od schopnosti dokončit stanovené úkoly. V dnešní době je nezbytné předejít veškerým událostem, které by měly tendenci zapříčinit neúspěch týmu, nebo celé organizace. Albert Einstein to shrnul ve svém citátu následovně: „Vše by mělo být tak jednoduché, jak je to možné, ale ne jednodušší.“

It's not reality, unless it's shared – není to realitou do té doby, než je to sdíleno

Přehled o situaci na bojišti nemůže být dosaženo pouze skrze technologie. V Afghánistánu, během boje o Takur Ghar¹¹ v březnu 2002, generálové na Floridě a v Severní Karolíně, sledovali pomocí špičkové technologie přímý přenos bojiště, a protože neviděli žádnou protiletadlovou obranu, rozhodli se pro útok vzdušnou cestou. Ale Talibanská protivzdušná obrana tam byla, sice maskovaná pouze přehozem a pár větvemi, prakticky neviditelná ze vzduchu. Ačkoli Blaberovi lidé, kteří tuto protivzdušnou obranu objevili, doporučili, aby od tohoto způsobu útoku bylo upuštěno, bylo jim sděleno, že je již pozdě na změnu plánu. Dokonce jeden z generálů, který byl pověřen touto operací, byl rozčilen natolik, že změnil frekvence, na kterých bylo vysíláno, aby nebyl plán změněn (Blaber, 2008).

.....

¹¹ Více informací o této operaci například v knize ROBERTS RIDGE: A story of Courage and Sacrifice on Takur Ghar Mountain, Afghanistan od autora Malcom MACPHERSON, ISBN 978-055356800).

Sdílení informací, malých částí informací a faktů od lidí v místě plnění úkolu, satelitní přenos záznamů z dronů, získané nepřátelské dokumenty, anebo výpovědi místního obyvatelstva, nepomohou v rozhodovacím procesu, pokud nejsou všechny tyto informace sdíleny. Toto tvrzení lze doložit výrokem Blabera, který uvádí (Blaber, 2008, s. 311): *„Jak je možné, že inteligentí lidé dělají tak špatná rozhodnutí? Z pohledu organizačního kontextu, je to skoro vždy z nedostatku sdílené reality“*.

Struktura organizace nebo týmu, by měla být pro každou operaci nebo úkol jiná, vytvořená přesně na míru a specifikaci daného úkolu. Standardní blokové diagramy mají pouze administrativní funkci, ale v reálném a dynamickém prostředí je jejich využitelnost nulová a vytváří pouze hranice a omezují sdílení informací pro dosažení úspěchu (Blaber, 2008).

Na organizační strukturu navazuje problém s komunikací, která by měla mít jednu centrální ideu, neohraničenu, ničím neomezenou v žádném směru. *„Otevřenost je dobrá, rozčlenění na oddíly a zadržování informací ne (Blaber, 2008, s. 312).“*

Obrazu skutečné reality je možno dosáhnout jen tehdy, pokud se sdílejí informace. Protože jednotlivé části organizační struktury nemají veškeré informace, které by měly mít a mohly využít pro svůj prospěch, je touto ideou zabezpečeno i to, že nedojde k domýšlení a špatné interpretaci informací. *„Nejlepší nástroj pro rozhodování, které má leader, je neustále se ptát: Jaké je vaše doporučení? Takto jsem se ptal Afghánského generála Ali Mohameda, nebo Kirse a Speedyho, a to, co jsem dostal za odpověď, byla čistá neposkvrněná tacitní znalost. Síla této otázky, ale nespočívá jen v kontextuálně bohaté tacitní znalosti, ale také ve skrytém efektu na tázaného. Znamená to pro ně, že si vážím jejich přínosu, a jako leader respektuji vědomostní převahu člověka na zemi (Blaber, 2008, s. 183).“*

3.1.1 Shrnutí principů Peta Blabera

Blaberovy zkušenosti ze začátku války v Iráku, pátrání po válečných zločincích na Balkáně, přes zrušenou misi infiltrovat Afghánistán a eliminovat Osama Bin Ladina před údálostmi z 11. září, až po začátek války v Afghánistánu operací Anaconda, odhalují cenné zkušenosti a lekce, které byly využity v reálném rozhodování v krizových situacích dynamického prostředí. Zkušenosti autor sám formuloval do principů **(i)** The mission, the men, and me, **(ii)** Dont get tree'd by chihuhua, **(iii)** When in doubt, develop the situation, **(iv)** Imagine the unimaginable, **(v)** Always listen to the guy on the ground, **(vi)** It's not reality, unless it's shared a **(vii)** Pattern recognition (viz tabulka 2).

Tabulka 2 – Principy leadershipu a rozhodování podle P. Blabera

Princip	Popis principu
The mission, the men and me	Mise – proč děláte veškerou činnost – legální, morální, etická. Moji lidé – postarat se o „blahobyť“, ukázat odvahu, poslouchat jejich názory, dělat dobrá rozhodnutí v jejich prospěch. Já – postarat se i o sebe, ale až a jen tehdy, pokud je zaručen úspěch mise.
Dont get tree'd by chihuhua	Rozhodnutí, které je děláno bez rozmyslu, impulsivně, bez předešlého pochopení reality a kontextu, ukazuje vzor, který říká: Zastav se! Poslouchej! Pochybuj o všem, co se odehrává! Získej kontext a v rámci něho se rozhodni.
When in doubt, develop the situation	Každé prostředí je dynamické. Rozvinutí využij v případě, kdy nelze použít standardizované postupy při řešení krizových situací – standardizované postupy limitují způsob plánování a provedení. Využij inovaci, adaptaci a smělost. Inovace – schopnost objevení nových způsobů. Adaptace – dává prostor a volnost v rozhodování a přizpůsobivost na nejistotu. Smělost – buď odvážný a riskuj; využij příležitosti namísto vyhnutí se jim z důvodu averze k riziku a strachu z neznáma.
Imagine the unimaginable	Představivost stvořila evoluci lidstva a pomohla mu ovládnout svět a odvrátit vymření lidstva. Schopnost obelstít a představit si nové, nevídané způsoby, jak vyhrát nad nepřítelem.
Always listen to the guy on the ground	Jedinec, který má kontakt s prostředím, má nejvíce informací o realitě a podmínkách v místě plnění úkolu. Nikdy tyto informace nepodceňuj.
It's not reality, unless it's shared	Pro rozhodování je nutné sdílet všechny informace – žádné nesmí být zamlčeny.
Pattern recognition	Vzorce odhalují, jak skutečný svět funguje.

Zdroj: Blaber 2008; vlastní zpracování.

Tyto lekce a zkušenosti ale nenabyl Blaber lehce. Demonstruje, kde on sám udělal chyby, kde udělali chyby ti, s nimiž pracoval, od členů Delta Force až po ty s vysokou mocí. Na úrovni, na které Blaber operoval, chyby, kterých se někdo dopustí, stojí lidské životy, což lze doložit vlastními slovy autora (Blaber, 2008, s. 310): „*Jako malíři umění války, toto byly naše barvy, které pokud jsou kombinovány a použity, odhalují klíčové přátelské a nepřátelské vzorce, které se před námi odhalují. Ale až když jsme poodstoupili a zhodnotili, zda jsme vytvořili mistrovské dílo, nebo kus, vy víte čeho, zjistili jsme, že operace Anaconda odhalila širší lekci o vzorech. Bylo to toto: Nezáleží na tom, kolik vzorů rozpoznáte, nebo si myslíte, že vidíte, nepomohou vám, pokud nejsou sdílené.*“

3.2 Principy rozhodování a řízení lidských zdrojů podle Willinka a Babina

Jocko Willink je bývalý důstojník speciálních sil Navy Seals¹² Námořnictva Spojených států amerických ve výslužbě. Je spoluautorem knihy *Extreme Ownership*. U námořnictva strávil 20 let, nejdříve jako poddůstojník a vypracoval se na důstojníka. Jako velitel SEAL teamu 3, pod kterou byla i úkolová jednotka „Bruiser“, během bitvy o Ramadi¹³ v Iráku, organizoval speciální operace, které přinesly stabilitu do násilného, válkou roztrhlého regionu. Úkolová jednotka „Bruiser“ se stala nejvíce oceněnou speciální jednotkou Irácké války. Po návratu z Iráku sloužil jako důstojník výcviku na západním pobřeží a stal se průkopníkem rozvoje výcviku leadershipu a osobně mentoroval a intruktoval další generaci velitelů SEAL teamů. V roce 2010 odešel do výslužby a spolu s Leif Babinem založili firmu Echelon Front¹⁴, kde pracuje jako instruktor leadershipu, řečník a strategický poradce (About Jocko Willink, 2018).

Leif Babin je bývalý důstojník speciálních sil Navy Seals Námořnictva Spojených států amerických. Je spoluautorem knihy *Extreme Ownership*. Po vystudování námořní akademie strávil 13 let u námořnictva, z toho 9 let u SEAL týmu. Jako velitel čtyř SEAL, úkolové jednotky „Bruiser“, plánoval a vedl hlavní bojové operace v bitvě o Ramadi. Po návratu z války byl instruktorem leadershipu pro velitele SEAL teamů. Po opuštění námořnictva v roce 2011 se stal spoluzakladatelem Echelon Front, kde

.....

¹² Speciální síly, které mají všestranné využití schopností provádět vysoce specializované vojenské operace na moři, ve vzduchu i na zemi. Ve válce s terorismem jsou tyto jednotky využívány pro cílené zásahy a speciální průzkum na nepřátelském území (United States Navy SEALs, 2018).

¹³ Ramadi, 2018.

¹⁴ Echelon Front, 2014.

pracuje jako prezident a náčelník operační skupiny, instruktor leadershipu, řečník a strategický poradce (Leif Babin, 2018).

Autoři mimo jiné vysvětlují, že je nutné přijmout plnou zodpovědnost jako leader. Ego musí jít stranou, aby bylo možno co nejlépe ohodnotit problémy a plány při vedení týmu. Vysvětlují, kdy leader stanovuje příklad chování a rozhodování, ze kterých se může celý tým ponaučit. *„V každém týmu, v každé organizaci, veškerá zodpovědnost za úspěch nebo neúspěch dopadá na leadera. Leader musí přijmout na vlastní zodpovědnost veškeré výsledky své činnosti. Neexistuje nikdo jiný, kdo by byl neúspěchem vinen. Leader musí uznat chyby a připustit neúspěch, vzít je na vlastní zodpovědnost a rozvinout plán, jak vyhrát (Willink a Babin, 2017).“*

Každý leader nebo každý tým, je někdy konfrontován s neúspěchem, žádný leader není bezchybný, bez ohledu na to, kolik má zkušeností. Chyby poskytují ty nejcennější lekce, které každého leadera dělá pokornější; poučení se z chyb přispívá k rozvíjení se a zdokonalování. Pro leadery je nejdůležitější pokorně přijmout a vzít na vlastní zodpovědnost chyby. Ti nejlepší leadeři nejsou hnáni egem nebo osobní agendou, ale pracují pro své lidi, pro společný cíl a jdou příkladem (Willink a Babin, 2017).

Někdo může pochybovat, jak vedení lidí v bojové činnosti u speciálních sil může přenést mimo vojenskou oblast, aby bylo možné využít vedení lidí v jakémkoli týmu. Toto vystihuje Willink následovně (Willink a Babin, 2017, s. 12): *„Boj je odrazem života, pouze zesílený, a zintenzivněný. Rozhodnutí mají okamžité následky, a vše, absolutně vše, je v sázce. To správné rozhodnutí, i když se vše zdá být ztraceno, může lapit vítězství z čelistí porážky. To špatné rozhodnutí, i když kýžený výsledek je více než jistý, může vyústit ve smrtící a katastrofální neúspěch.“*

Životní lekce leaderů, kteří prošli nemálo bojovými operacemi, je dobré studovat a použít je i v dynamických situacích v civilním životě při řešení zejména krizových situací. Nebude tak nutné získávat těžce a draze zkušenosti k řešení situací, které se zdají být ztracené.

Extreme ownership – extrémní přivlastnění

V této kapitole Willink (2017) popisuje situaci, při které došlo k incidentu, kdy Iráčtí vojáci způsobili blue-on-blue¹⁵ proti předsunuté jednotce odstřelovačů SEALu. Tým SEALů byl v předvečer operace zasazen do prostoru, kde nebyly plánovány žádné pohyby spřátelených jednotek. Irácký velitel se při útoku druhého dne dostal do

.....

¹⁵ Neúmyslná střelba na spřátelené jednotky.

prostoru, kde působili. Mlha války¹⁶ a nedostatečná komunikace a informovanost o pohybu jednotek způsobila, že tyto dvě spřátelené jednotky si vzájemně opětovaly palbu a jeden Irácký voják přišel o život. Následovalo vyšetřování, proč k incidentu došlo a kdo je zodpovědný. Willink jako velitel úkolové jednotky při breafingu přijal plnou zodpovědnost za způsobený incident (Willink a Babin, 2017, s. 26): „Navzdory všem pochybením, kterých se dopustili jedinci, jednotky a velitelé, navzdory nesčetným pochybením, které byly udělány, byla zde pouze jedna osoba, která nesla vinu za vše, co se během operace stalo: já. Nebyl jsem s naším předsunutým týmem odstřelovačů, když přišli do kontaktu s iráckým vojákem. Nekontroloval jsem pohyb iráckého elementu, který se dostal do oblasti. Ale na tom nezáleželo. Jako velitel úkolové jednotky, starší velitel na pozici vedení operace, jsem byl já zodpovědný za vše u úkolové jednotky Brusier. Musel jsem přijmout extrémní přivlastnění za vše. To je to, co leader dělá – i přesto, že to znamená, že ho vyhodí. Pokud měl být někdo obviněn a vyhozen za to, co se stalo, byl jsem to já.“

Leader přebírá na vlastní zodpovědnost vše, co by mohlo mít vliv na úspěch. Vše co se děje, nebo vše, co se stalo. Pokud člen týmu nepochopil instrukce, nebo se špatně připravil a došlo k chybě, je to neúspěch leadera, protože on je zodpovědný, že instrukce byly pochopeny. Jiný tým udělal něco špatného nebo neočekávaného, je to chyba leadera, nestanovil správné prostředky pro komunikaci mezi týmy. Pokud se stalo něco neplánovaného, opět je to chyba leadera, který měl zahrnout zmírnění risku pro potencionální problémy ve svém plánu. Toto je přístup leadera, aby dělal věci mnohem lépe. Zároveň to posiluje morálku týmu (Willink a Babin, 2017).

Výhodou extrémního přivlastnění je generování dynamiky. Nutí k jednání a ne k oddávání se stížnostem na někoho jiného či kritice. Jediný způsob, jak hodnotit leadera je pouze to, zda tým byl nebo nebyl úspěšný. Extrémní přivlastnění nutí leadera, aby se díval na realitu bez emocionálních nebo osobních agend. Leader musí dát stranou ego a přijmout zodpovědnost za chyby, potlačit slabiny a neustále budovat lepší a efektivnější tým. Leader také nemůže přijmout uznání za úspěch jeho týmu, ale předat toto uznání svému týmu. Tímto jednáním leader stanovuje příklad chování a rozvíjí tento přístup vůči svým podřízeným, který se dále rozvíjí do týmové kultury. Efektivita týmu se pak exponenciálně zvyšuje a vznikají vysoce výkonné, vyhrávající týmy (Willink a Babin, 2017).

.....

¹⁶ Nejistota v přehledu o situaci na bojišti během vojenských operací. Tuto nejistotu se snaží zmírnit vojenské zpravodajství a sledovací zařízení u vlastních jednotek.

No bad teams, only bad leaders – Neexistují špatné týmy, pouze špatní leaderi

Během výběrového řízení k SEAL týmům, ve fázi pekelného týdne¹⁷, byli kandidáti rozděleni do skupin po 7 lidech podle výšky a každá skupina obdržela nafukovací člun z období druhé světové války vážící přes 90 kilogramů. Voják s nejvyšší hodnotí byl určen jako velitel skupiny, který měl na starost obdržení, předání a dohled nad vykonáním příkazů od instruktorů. Čekala je dlouhá řada vyčerpávajících „závodů“, které zahrnovaly běh s lodí, dostání se na otevřený oceán a zpět, překonání překážkové dráhy atd. Po několika kolech závodů, II. skupina vždy skončila jako první a VI. skupina byla skoro vždy poslední a nikdo z této skupiny, včetně velitele, nevěřil, že by mohli vyhrát. Instruktoři se rozhodli vyměnit velitele II. a VI. skupiny. Výsledek byl pozoruhodný. Pod novým vedením si II. skupina vedla relativně dobře, ale byla jen stínem svých předešlých vítězství, ale díky praxi, kterou již členové měli, byli schopni dosahovat dobrých výsledků i pod špatným vedením. Ale jejich velitel nebyl schopen získat si respekt a udržet synchronitu skupiny. VI. skupina, dříve nejhorší, začala vyhrávat skoro každý závod, protože výtečný velitel dokázal předat svou víru, že i oni mohou být tak dobří jako ostatní. Hádky a vzájemné obviňování či neshody nebyly tolerovány (Willink a Babin, 2017).

Jedna z hlavních charakteristik SEALů je jejich schopnost pracovat jako tým. Pro SEALy není nic horšího než být individualistický nebo, aby na něj bylo nahlíženo jako na individualistickou osobu. Proto při vybírání vhodných kandidátů je kladen velký důraz na podnícení práce v týmu. Ale nejlepší tým nemůže být bez kvalitního leadera v čele spolupracujícího týmu. Jak je uvedené v předchozím příkladě, skoro každý chce být členem vítězné skupiny, ale často se neví jak, nebo chybí motivace a podpora (Willink a Babin, 2017).

Funkce leadera je donucující, musí dokázat přimět rozdílné lidi, s rozdílnou povahou, představami a názory dosáhnout společného cíle, pomocí výhradního zaměření pouze na jeden cíl. Jsou-li stanoveny určitá očekávání, a bez ohledu na to, co bylo řečeno nebo napsáno, a dojde k nevyhovujícím výkonům, bez toho aniž by někdo nesl zodpovědnost nebo nejsou neneseny žádné následky za špatné výkony, nevyhovující výkony se stávají novým standardem. Snižování standardů a akceptace nízkých výkonů snižuje efektivnost týmu a jeho kostnatnění. Willink toto vystihuje následovně (Willink a Babin, 2017, s. 53): „*Při vedení lidí v jakékoli organizaci, nezáleží na tom, co kážete, ale to, co tolerujete.*“ Leader tedy musí od sebe a od svých podřízených neustále vyžadovat zlepšení, přidávat nové schopnosti a dovednosti a

.....

¹⁷ Nepřetržitý 5ti denní výcvik, během kterého kandidáti spí méně než 4 hodiny za 5 dní (Hell Week, 2018).

zvyšovat standardy. Pokud se jeden ze článků týmu nezlepšuje, je to na leaderovi, aby ho mentoroval a vedl k lepším výsledkům.

Tým nebude věřit v úspěch, pokud mu nebude věřit leader. Leader musí neustále ukazovat extrémní přivlastnění cíle a vize a přenášet je na své podřízené, aby věřili směru, kterým se vydali. Pokud tým nevěří úkolu nebo vizi, je to jeden z důvodů, že se leader nevyznačuje sebevědomím a přesvědčením o důležitosti stanoveného úkolu nebo plánu, nebo jej sám špatně pochopil. Willink o tomto píše následovně (Willink a Babin, 2017, s. 75): *„Aby bylo možné přesvědčit a inspirovat druhé, aby následovali a plnili mise, leader musí opravdu věřit v misi, i přestože ostatní pochybují a ptají se, zda to za ten risk stojí. Pokud leader nechápe, proč má dělat stanovenou práci, je nutné, aby se zeptal proč. Takoví leaderi musí poodstoupit od situace, dekonstruovat ji, analyzovat strategický záměr a dojít k určitému závěru. Pokud nemohou dojít k uspokojivé odpovědi sami, musí žádat o odpověď své nadřízené, a to tak dlouho, než pochopí důvod.“* Stanovení priorit cílů a úkolů je neodlučitelné od úspěchu. Pokud existují 3 hlavní priority, ve skutečnosti neexistuje žádná. Využití správných zdrojů, ve správný čas a na správném místě je klíčové pro dosažení stanovených cílů.

Check the ego – kontroluj své ego

Operační úkol v Ramadi byl jasný, zabezpečit a stabilizovat jednotlivé obvody města a převzít kontrolu nad oblastí. K dosažení operačního úkolu ale bylo zapotřebí nejen podnikat chirurgické operace, ale i spolupracovat s konvenční armádou. U SEALů je vžitý nižší ustrojovací standard -není nutnost dbát na oholenost, čistotu uniformy a možnost kombinovat různé maskovací vzory, aby lépe vedli svoji bojovou činnost v týlu nepřítelů. Proto poté, co byl Willink zařazen pro podporu předsunuté základny, přizpůsobil se standardům velitele základny. Disciplína, která právě začíná oholeností, čistotou oděvu a své zbraně, se přetváří na vyšší úroveň bdělosti a operační připravenosti, a to se dále přetváří na vyšší výkonnost a úspěch na bojišti. V následujícím týdnu se do této základny dostala irácká speciální komanda, která měla operovat v oblasti a díky znalosti místního prostoru a chování obyvatelstva, měla přinést taktickou výhodu. Z důvodu nadřazenosti, povýšenosti a předsudků, nechtěli přijmout standardy základny, oblékali se do různých maskovacích vzorů (které používali i nepřátelé), odmítali přijmout jakoukoli radu a nepředávali své operační záměry a plány v oblasti. Velitel základny tedy neměl ponětí, kde se tato irácká komanda pohybuje a ani jak je rozlišit od nepřátel, aby mohl koordinovat své jednotky. To zapříčinilo neúspěch několika operací a velitel základny byl přinucen převelet irácká komanda pryč z oblasti (Willink a Babin, 2017).

Willink píše o egu následovně (Willink a Babin, 2017, s. 100): *„U SEALů se snažíme být sebevědomí, ale ne arogantní. Jsme velice hrdí na naši historii a odkaz naší*

organizace. Jsme sebevědomí v našich dovednostech a jsme horliví podstupovat náročné úkoly, které ostatní nemohou, nebo nejsou ochotni vykonávat. Ale nikdy si nesmíme myslet, že jsme příliš dobří, abychom neuspěli, nebo naši nepřátelé nejsou schopní, vražední a nechtějí využít naše slabé stránky. Nesmíme se nikdy stát samolibými a arogantními. To jsou ty nejdůležitější situace, kdy si musíme kontrolovat své ego.“

Ve kterém prostředí, horší než bojiště, může vzniknout situace, kdy jednotliví členové týmu mají potřebu se předvádět, myslet si, že znají vše a nepřipouští si nutnost rady od ostatních? Voják nebo důstojník, který si myslí, že se nemohou dozvědět nic od člověka, který je v poli déle a k tomu má ještě nižší hodnost, riskuje vlastní život nebo život vlastního týmu. Každý má ego a ego je dobrá věc, protože ego nutí lidstvo dělat větší a lepší činnosti, podporuje touhu vyhrát a pohání k úspěchu. Pokud ale jsou přenechány otěže egu, stává se destruktivní. Ego zatemňuje a narušuje vše - plánovací proces, schopnost přijímat dobré rady a konstruktivní kritiku. Nejčastěji je právě vlastní ego to nejtěžší s čím se člověk musí vypořádat. Lidé neradi přijímají vinu, a proto, pro každého kdo je na pozici leadera, je nejjednodušší hledat vinu u někoho jiného. Ego je nebezpečná věc. Bez ohledu na zkušenosti, věk nebo pozici, pokud nastane situace, kdy dochází k milné představě, že vše je známo nebo pocitu, že není nutné naslouchat radám, je na čase zvolit pokoru. Pokud se člověk nestane pokorným a nebude kontrolovat své ego, život a okolnosti jej ponaučí. V rozporu s běžným myšlením, neztratí kredit u svých podřízených, pokud uzná, že ne vše zná. Ve skutečnosti to posílí jeho pozici jako leadera (Willink a Babin, 2017).

Cover and move – krytí a pohyb

Ve vojenském žargonu „krytí a pohyb“ znamená, že než se na bojišti začne jedna skupina pohybovat, bez ohledu na to, zda je klid nebo kolem nich létají střely, vždy se musí ujistit, že jednotlivci, část týmu nebo jiný tým jim zajišťuje krytí při jejich pohybu. Stejně jako při chůzi nezvedne člověk nohu před tím, než je druhá noha na zemi. To vyjadřuje schopnost celého týmu spolupracovat mezi sebou a mezi ostatními týmy pomocí bezchybné komunikace a důvěry. Každá součást týmu nebo organizace je zainteresovaná na úspěchu operace, ať se pohybuje nebo kryje. Musí být spojeni ve stejnou perspektivu – dosažení úspěchu, s cílem zabezpečit maximální bezpečnost všech členů operace. Pokud nebude dodržován tento princip a každý bude operovat nezávisle nebo dokonce proti sobě, výsledek může být katastrofický pro celkový úspěch týmu nebo organizace. Každý člen týmu je rozhodující součástí týmu pro celkový úspěch. Pokud jeden člen týmu úspěšně dokončil svůj úkol, ale zbytek týmu nikoli, celkově bylo dosaženo pouze **neúspěchu** (Willink a Babin, 2017).

V každém týmu vznikají rozdílnosti, nejčastěji když se malá část týmu zaměří na svůj bezprostřední úkol, zapomene na to, co ostatní dělají či na svoji závislost na druhých. Mohou mezi sebou začít soutěžit, a pokud se objeví překážky, vzniká napětí a vzájemné obviňování. Ukazování prstem a vzájemné obviňování přináší pouze neshodu mezi týmy a jednotlivci. Tito jednotlivci a týmy musejí naopak hledat způsob, jak spolupracovat, komunikovat a navzájem se podporovat. Cílem je vždy nejlepší způsob, jak splnit úkol. Tím pádem je na leaderovi, aby si neustále udržoval perspektivu a připomínal týmu, že jsou součástí většího celku a že na prvním místě je úkol. Krytí a pohyb je vzájemná pomoc, spolupráce a podpora s jediným účelem uspět. Willink uvádí (Willink a Babin, 2017, s. 121): „*Tento princip je základním kamenem pro každý tým, aby dosáhl úspěchu.*“

Simple – zjednodušení

Jedním z úkolů v Ramadi bylo mentorování iráckých vojáků a jejich velitelů. Irácký velitel jednotky a jeho americký poradce stanovili plán jedné z operací, kdy irácká jednotka měla provést presence patrol¹⁸. K této jednotce byla přiřčena i malá skupina SEALů z důvodu podpory rozhodování a koordinace jednotek. Americký poradce a irácký velitel nastínili Willinkovi svůj záměr patroly. Patrola měla překonat vzdálenost přes 2 kilometry a procházet centrem Ramadi. V každé části Ramadi operovala jiná jednotka americké armády nebo námořní pěchoty, která měla jiné frekvence, operační postupy a úkoly. Willink byl přesvědčen, že není možné provést úspěšně patrolu na takto velké trase a přes území jiných amerických jednotek z důvodu velké komplexnosti. Willink přesvědčil poradce, aby svůj plán zjednodušil a zmenšil délku patroly jen do oblasti, kterou kontrolovala Willinkova jednotka (Willink a Babin, 2017).

Willink píše o zjednodušení následovně (Willink a Babin, 2017, s. 138): „Boj, jako vše ostatní v životě, má složité vrstvy složitostí. Zjednodušení věcí je zásadní pro úspěch. Pokud jsou plány a rozkazy příliš komplikované, lidé jim nemusí vůbec rozumět. A když věci nejdou podle plánu, jakože se vždy nevyhnutelně pokazí, složité kombinace problémů mohou vyústit mimo naši kontrolu a do totální zkázy. Plány a rozkazy musí být sdělovány a prováděny ve smyslu jednoduchosti, jasnosti a stručnosti.“

Je zřejmé, že u speciálních operací, má každý zájem správně pochopit jak mají věci probíhat. Čím je jednodušší plán, instrukce nebo strategie k pochopení, tím větší je

.....

¹⁸ Činnost, při které jednotka vojáků provádí patrolování v nepřátelské oblasti s cílem ukázat přítomnost a odhodlanost armády působit a pomoci v dané oblasti a získat zpravodajské informace (Conduct a Presence Patrol, 2018).

tendence a odhodlání jednat. Naopak, čím komplikovanější a nezřetelný plán je, tím více nastává nedůvěra a neochota jednat. V byznysu, pokud je členo překomplikovaným procesům, marketingovým strategiím nebo ohodnocení zaměstnanců, je nejlepší věci zjednodušit, i přestože to znamená, že se přichází o určitou přesnost. Nakonec alespoň lidé, kteří jsou konfrontováni s touto strategií či procesem, budou moci udělat správné rozhodnutí a jednat (Willink a Babin, 2017).

Prioritise and execute – stanovte si priority a vykonejte je

Při jedné z operací se Babin (2017) nacházel spolu se svým týmem hluboko na nepřátelském území s cílem snížit nepřátelskou bojovou aktivitu a vůli vést bojovou činnost. Budova měla pouze jeden vstup a výstup, kde nepřátelé umístili IED¹⁹, ke kterému tým umístil vlastní výbušninu, aby ji mohli posléze zneškodnit. Museli vytvořit alternativní cestu, pomocí kladiva vytvořili průchod ve zdi na střechu sousední budovy. Poté, co se dostali na tuto vedlejší střechu, první člen týmu spadl skrze pěti metrovou díru ve střeše a byl zraněný. V tu chvíli ale již byla iniciovaná rozbuška u výbušniny, která během pár minut vybuchne. Aby se dostali ke zraněnému kolegovi, potřebovali se dostat skrze zamčenou ocelovou branku. K tomu všemu se celý tým nacházel plně odkryt na střeše obklopen vyššími budovami na nepřáteli kontrolovaném území, kteří věděli, kde se tým nachází.

Ať již v byznysu nebo u speciálních jednotek, přijde chvíle, kdy jsou lidé zaplaveni požadavky, těžkými úkoly a nejistotou. Nejdůležitější věcí je zachovat soustředěnost, klid, schopnost se pozastavit a zvážit dostupné možnosti. Ne vše může být vyřešeno okamžitě. Lepší než být zaplaven nejistotou, nerozhodností nebo těžkými úkoly, je využití schopnosti a ochoty na chvíli zpomalit, udělat krok zpět a zhodnotit nejdůležitější prioritu či úkol, vzít v úvahu, co je v danou chvíli stěžejní, vytvořit plán k vyřešení problému a vykonat jej do úplného splnění a poté se přesunout na další úkol. Tento princip ale nesmí nahradit schopnost udržení komplexního přehledu o situaci, ale je-li situace závažně stresová a vzniká zmatek a nepřehlednost, je velmi efektivní identifikovat a vyřešit každý problém individuálně - dle závažnosti. Pro zavedení principu stanovení priorit a vykonání – v jakémkoli byznysu, týmu nebo organizaci, který Willink rozdělil na fáze, musí leader (Willink a Babin, 2017, s. 162):

1. zhodnotit nejvyšší prioritu;
2. vytyčit prosté, jasné a stručné podmínky hlavního úsilí týmu;
3. vytvořit a stanovit řešení;

.....

¹⁹ Improvised explosive devices – improvizované výbušné zařízení, používané proti osobám a dopravním prostředkům.

4. řídit a dohlížet na provedení daného řešení – zaměření veškerých snah a zdrojů na tuto prioritu;
5. po splnění přejít na další nejdůležitější prioritu;
6. nedovolit zaměřením se na jednu prioritu vznik fixace pouze na jeden úkol - předvídat a předcházet ostatním vznikajícím problémům.

Tento princip nejlépe vystihuje Willink (Willink a Babin, 2017, s. 160): „*Na bojišti vzniká nespočet problémů, každý složený z komplexních podúkolů vyžadujících pozornost. Ale leader musí zůstat klidný a udělat nejlepší rozhodnutí, které situace dovoluje. Aby tohoto bylo dosaženo, velitelé u SEALů využívají princip stanovení priorit a vykonání. Tento princip vyjadřujeme slovy: Relaxuj, rozhlédni se a udělej rozhodnutí.*“

Protože v dnešním propojeném světě všichni lidé, ale především ti inteligentní na vedoucích místech, čelí nekonečnému množství možností a informací, se nachází v situacích oplývající nelehkými úkoly, překážkami a potížemi. V těchto situacích je jednoduché, aby se leader dostal do zdrcujícího vyčerpání z neustálého rozhodování, byl paralyzován neustálou analýzou veškerých informací a byl frustrován. Tomuto může leader předcházet jednoduchým principem stanovení priorit a vykonání. Leader identifikuje vše, co je nutné, aby bylo uděláno jako první. Poté určí problém, který vyžaduje neodkladnou pozornost a splnění. Poté, co je problém vyřešen, přesune svou pozornost na další nejdůležitější věc a proces neustále opakuje (Willink a Babin, 2017).

Decentralized command – decentralizované velení

Jedním z hlavních úkolů SEALů jsou operace na nepřátelském území při úplném utajení přítomnosti a absolutní autonomii. Na rozdíl od konvenčních jednotek, které se pohybují ve velkých počtech a za denního světla, mise může být vykonána čtyřmi až šesti lidmi, kteří se pohybují tiše během noci. V těchto situacích je pak těžké, například při kontaktu s nepřítelem nebo neočekávaných komplikacích, pohotově a efektivně komunikovat s velením k adaptaci mise z důvodu nových podmínek a problémů. Takto infiltrovaní lidé pak musí rozhodovat na vlastní zodpovědnost. To vyžaduje důvěru, jak od velení, tak i od podřízených vůči svým nadřízeným. Bez této důvěry podřízení nemohou sebevědomě rozhodovat a přizpůsobovat způsob vykonání úkolu vzniklým situacím (Willink a Babin, 2017).

Decentralizované velení tedy znamená, že úkol byl jasně stanoven, a limity rozhodování a jejich kompetence byly formálně definovány nadřízenými, kteří mají přehled o celkové situaci. Detaily vykonání jsou pak přenechány podřízeným, kteří jsou přímo v dané situaci. Tito vysoce trénovaní a kvalifikovaní lidé jsou si vědomi své zodpovědnosti a mají jasnou představu, co se od nich očekává a mají plnou autoritu a schopnost dělat vlastní rozhodnutí. Leader musí znát, kde je jeho pozice,

zda se nepohybuje příliš vpředu nebo naopak vzadu. Na obou pozicích ztrácí přehled o situaci a efektivnost týmu rapidně upadá a není schopen efektivně vést svůj tým. Leader je schopen kontrolovat a efektivně vést ne více než 6 lidí. Je tedy nutné, aby byla vytvořena taková organizační struktura, kdy leader přijímá informace a zadává úkoly vybraným podřízeným, kteří je předávají svým podřízeným. Teprve poté si leader zachová přehled o situaci a není nucen do detailů rozhodovat o každém problému či kroku každého podřízeného (Willink a Babin, 2017).

Nelepším příkladem je hierarchická organizační struktura čet SEALů. Četa šestnácti SEALů zahrnuje zástupce velitele čety a tři velitele skupin. Každý velitel skupiny pod sebou má čtyři operátory. Z toho plyne, že leader na každé úrovni struktury zodpovídá za malou skupinu lidí a komplexita rozhodování je zůžena jen na maximálně čtyři přímé interakce místo šestnácti (How the Navy SEALs Work, 2018).

Plan – plánovat

První krok při plánovacím procesu je důkladná analýza konkrétního úkolu. Willink (2017) zdůrazňuje důležitou schopnost leadera pochopit spletné detaily celého úkolu a předání nezbytných informací svému týmu. Leader identifikuje rozmanitost možných výsledků a problémů, které se objevují při prvotním zahájení plánovacího procesu. Je jasné, že ne vše může být organizováno a naplánováno a rčení: *„každý plán funguje do prvního kontaktu s nepřítelem“*, platí u speciálních operací mnohonásobně. Čím více jsou připravená opatření a jsou předvídané problémy a nehody, tím větší je šance na úspěch. Leader má tedy zodpovědnost stanovit plán pro maximální počet scénářů a stanovit alternativní plány, které se adaptují na situaci, která se může změnit každou sekundou. Tyto plány musí být jasně vysvětleny všem členům týmu a leader se musí ujistit, že každý pochopil veškeré aspekty možných variant. Willink vysvětluje, že (Willink a Babin, 2017, s. 203): *„Rozsáhlý a nejasný úkol ústí v nedostatek zájmu a neefektivní vykonání. Aby tomu bylo předejito, úkol musí být pečlivě upraven a zjednodušen do takové míry, kdy je jasně a explicitně zaměřen k dosažení celkového úspěchu. Plán musí vysvětlovat celkový záměr a kýžený výsledek operace.“*

K jasnému pochopení celkového úkolu je nezbytné, aby tým opakovaně procházel stanovené strategie a postupy. To zabezpečí schopnost týmu adaptovat stanovenou strategii ve vzniklých situacích a využít poznatky při plánování budoucích úkolů. Willink stanovil pro potřeby leaderů následující kontrolní seznam (Willink a Babin, 2017, s. 207-208):

- pochopení a analýza úkolu, identifikování požadovaného cíle;
- zvážení materiálních a personálních zdrojů a časových restrikcí;

- decentralizovat rozhodovací moc a určit klíčové leadery v týmu, kteří nejlépe pomohou při plánování nejvhodnější strategie;
- identifikovat nejvhodnější strategii a zvážit nejjednodušší postup;
- pochopení možných výsledků v každém kroku plánu a stanovení záložních plánů;
- eliminovat co nejvíce možných rizik;
- neustále hodnotit plán a veškeré nově příchozí informace;
- srozumitelně informovat veškerý personál a zajistit, že každý kompletně pochopil plán a způsob jeho vykonání;
- vytvořit prostor pro dotazy a diskuzi pro všechny členy týmu;
- po splnění úkolu vytvořit prostor, kde je vedena diskuze o proběhlém úkolu, co bylo špatně, co bylo dobře a stanovit protiopatření do budoucích úkolů.

Plánování je základní dovednost v managementu, zahrnující formulaci jednoho nebo více způsobů k dosažení optimálního výsledku, ke kterému se dá dospět pomocí dostupných zdrojů. Plánovací proces je důležitý pro úspěch týmu, proto by leader měl věnovat maximální pozornost a čas přípravě a neustále kontrolovat, zda jeho plán nemá chyby a dostatečně předchází co nejvíce možným problémům. Leader by měl stanovit takový plán, který je jasný a srozumitelný všem členům týmu. Jak bude detailní plán, záleží na tom, kolik času je k dispozici, a proto je nezbytné se ptát na základní otázky – co, kdy, kdo a jak bude vykonávat (SOTG decision-making process handbook, 2012).

Je důležité, aby leadeři na všech úrovních pochopili důvod úkolu a chtěný výsledek. Při stanovení plánu se musí leader spolehnout na experty v dané oblasti ze svých podřízených a získat od nich cenné rady a informace. To nejenže vytváří inovativní nápady, ale také přináší přivlastnění, zainteresování a pochopení plánu podřízenými. Leader by se neměl zaobírat všemi detaily, ale zaměřit se na celkový obraz situace a hledat slabiny plánu (Willink a Babin, 2017).

Decisiveness amid uncertainty – rozhodnost uprostřed nejistoty

Babinova četa SEALů byla přiřazena jako podpůrný prvek k jednotce americké armády. Na svém pozorovacím stanovišti ohlásil jeden z členů týmu, že spatřil v protější budově postavu se zbraní. Babin (2017) tuto informaci předal veliteli jednotky americké armády, který rozkázal, aby byl cíl zneškodněn. Babin (2017) odmítl tento rozkaz upolsechnout, protože se v oblasti pohybovala i americká jednotka a nebyl si jistý, zda jde o nepřítele a zmíněný člen týmu neměl PID²⁰. Babin

.....

²⁰ Positive identification – pozitivní identifikace pomocí pozorování a analýzy cíle, jeho charakteristik, posouzení přátelských či nepřátelských záměrů a aktivit (Definition Positive Identification, 2018).

(2017) tedy doporučil veliteli americké jednotky, aby poslal do této budovy své lidi. Velitel americké jednotky toto doporučení neochotně přijal. Poté, co Babin (2017) uviděl, jak vojáci běží k špatné budově, uvědomil si svůj omyl – pozorovali budovu o blok dále, kde byla jiná část americké jednotky, a informoval o tom velitele americké jednotky.

Babin zmiňuje (Willink a Babin, 2017, s. 258): *“Jocko mě naučil, že jako leader, by mé defaultní postavení k situaci mělo být agresivní a proaktivní raději než reaktivní”*

Pro člena speciálních sil není nic horšího než nerozhodnost. Pokud se leader nachází v tenzní situaci a lidé riskují své životy, je nemožné, aby zůstal paralyzován a neučinil rozhodnutí. Samozřejmě, že v každodenním životě, kdy není dostatek informací, solidních fakt nebo je situace nejistá, je možné si nalhávat, že stačí počkat a vidět, jak se situace vyvine. Ale u speciálních jednotek nebo v profesionálních byznys týmech je toto nemožné. Vzniká opravdové nebezpečí, kdy jsou leaderi nerozhodní a ztrácí jistotu. Nerozhodnost je znakem nedostatku sebevědomí (Willink a Babin, 2017).

Schnopnost leadera dělat kritická rozhodnutí ale neznamená, že leader zná více než kdokoli jiný. Leader, který učiní špatné rozhodnutí nalezne i způsob, jak tuto vzniklou situaci napravit. Leader musí být proaktivní a předpokládat možné problémy a učinit nejlepší rozhodnutí založené na informacích, které má k dispozici. Jak se bude situace vyvíjet a objeví se nové informace, leader musí být flexibilní, přizpůsobit se vzniklým problémům a nezůstat fixován na partikulární plán. Pro leadera je jednoduché odložit rozhodnutí a vykonání plánu do té doby, než si je na 100% jistý, že stanovil nejlepší plán. Willink (2017) vysvětluje, že čekání na tuto jistotu jen oddaluje činnost a způsobí pouze více problémů. Opravdu dobrý leader chápe důležitost studia problému, ale ve většině případů musí mít leader schopnost dělat důležitá rozhodnutí na základě informací, které má aktuálně k dispozici. Willink (2017) zdůrazňuje, že v těchto situacích je nutné, aby leader čerpal ze svých zkušeností a znalostí při zvažování možných výsledků. Lidé respektují leadery, kteří dokáží být při těžkém rozhodování rozhodní na základě neuplých informací.

Discipline equals freedom – disciplína přináší svobodu

Tento princip se na povrchu zdá být paradoxem, ale ve skutečnosti je to náhled, který mnoho lidí neocení a týká se každého aspektu života. Pouze leaderi, kteří mají disciplínu, dokáží stanovit své priority a zaměřit svoji pozornost na ty nejdůležitější priority, které mají největší vliv na úspěch, dokáží plně využít prostor pro rozhodování a plánování v krizových situacích. Nejúspěšnější leaderi mají stanovený časový harmonogram úkolů a jsou schopni plnit své cíle mnohem efektivněji. Dále mají stanovené standartní operační postupy a detailně zdokumentované procesy. To

se může zdát restriktivní, ale opak je pravdou. Stanovené procesy a postupy dávají svobodu neustále ověřovat a zlepšovat, jak jsou dané činnosti prováděny. Pokud není nic sepsáno a předem stanoveno, předpokládaná svoboda se rychle mění v chaos a důležité kroky procesu jsou přeskočeny, jsou učiněny chyby a pokrok je zastaven z důvodu nepochopení mezi týmem a leaderem. Willink zmiňuje, že (Willink a Babin, 2017, s. 276): *„Pokud jsou jednotliví členové týmu vysoce disciplinovaní, mohu jim důvěřovat, a proto jim je umožněno pracovat s nízkou potřebou na ně dohlížet. Když pro mě Lief a ostatní velitelé naší úkolové jednotky pracovali v Ramadi, měl jsem v ně naprostou důvěru. Věděl jsem, že se budou chovat disciplinovaně v mezích stanovených standardů – profesionálně, eticky, takticky a strategicky.“*

Disciplína začíná jednoduchým úkolem, jak řekl William H. McCraven, admirál amerického námořnictva (University of Texas at Austin 2014 Commencement Address – Admiral William H. McRaven, 2014): *„Pokud chcete změnit svět, začněte tím, že si ustelete postel. Pokud si každé ráno ustelete, úspěšně jste dokončili první úkol dne. Přinese vám to malý pocit úspěchu a povzbudí vás k dalšímu a dalšímu a dalšímu úkolu. A na konci dne se tento jediný splněný úkol přemění na řadu úkolů, které jste splnili.“*

Nedisciplinovanost obecně přichází postupně, a pokud není zastavena, degeneruje a vytváří situace, které mohou být nákladné pro lidi a týmy v jakékoli profesi. Lidé chtějí být neustále motivováni, ale motivace je nestálá, přichází a odchází, je nespolehlivá a lidé, kteří na ni spoléhají k dosažení svých cílů, pravděpodobně neuspějí. Úspěšní leaderi se spoléhají na disciplínu (Willink a Babin, 2017).

3.2.1 Shrnutí principů Jocko Willinka a Liefy Babina

Willink a Babin (2017) charakterizují leadera:

- leader je tak dobrý, jak je dobrý jeho tým;
- leader plně zodpovídá za činnost týmu;
- pokud je členo nezdaru, leader musí převzít odpovědnost;
- pokud člen týmu neplní své povinnosti, je na leaderovi, aby se ho pokusil mentorovat a pokud stále neodvádí dostatečný výkon, leader musí vzít v úvahu prosperitu a blaho týmu a propustit tohoto člena;
- leader musí být troufalý, ale ne arogantní, je důležité, aby si kontroloval své ego a zapomenul na svoji osobní agendu;
- leader musí věřit v práci, kterou dělá;
- leader by se měl naučit decentralizovat moc a zodpovědnost a určit zodpovědné podřízené, aby vedli své malé týmy;
- komunikace je klíčová, leader se musí ujistit, že každý v týmu pochopil, co je po něm požadováno;

- leader by měl stanovit a udržet taktiku či strategii co nejjednodušší;
- leader musí být kdykoli schopen identifikovat nejdůležitější prioritu;
- zodpovědností leadera je pochopení většího obrazu a rámce každé operace a předat nejpodstatnější informace svému týmu.

První princip, který je i názvem knihy, zdůrazňuje důležitost přebrání zodpovědnosti za každý aspekt při rozhodování a zdůraznění výkonnosti týmu, ať již z pozice leadera nebo člena týmu. Pokud je udělána chyba, je nutné si ji přiznat a neobviňovat někoho jiného. Pokud nadřízený stanoví úkol, který není pochopen, je na zodpovědnosti každého žádat vysvětlení a dopřesnění. Když tým udělá chybu, je nutné se ptát, co mohlo být uděláno, aby této chybě bylo předejito a veškeré zjištěné a cenné informace předat, aby bylo zabráněno opakování chyb. Standardizované plány a rutinní úkoly je nutné co nejvíce zdokonalit a zjednodušit tak, aby mohl vzniknout prostor pro rozhodování v kritické situaci. Při vzniku kritických situací je pak nutné stanovit si nejdůležitější prioritu a vykonat ji. Leader se nemůže spoléhat na 100% znalost veškerých informací, ale musí se rozhodnout pomocí předchozích zkušeností a znalostí na základě informací, které má aktuálně k dispozici. Disciplína a činění správných rozhodnutí vede efektivně k zvýšení nezávislosti a kreativity při řešení problémů dynamického prostředí. V krizových a rizikových situacích má rozhodování leadera a jeho činný okamžitý dopad a rozhodují o výsledku úkolu. Na bojišti to znamená život nebo smrt týmu s dopadem na celkovou misi a válku. V byznysu to určuje, zda organizace bude upadat nebo prosperovat. Principy, které jsou popsány v této kapitole, jsou jednoduché, ale jejich využití v praxi je obtížné, proto je důležitá jejich jednoduchost, aby mohly být využity co nejvíce efektivně.

4 Metody leadershipu dynamického prostředí: Analýza a ověření

V každé situaci je připravenost na prvním místě. Pokud existuje připravenost na veškeré možnosti a případy, které mohou nastat, to je dobrá připravenost na vše, co krizová situace v dynamickém prostředí obnáší. Nelze opomíjet, že připraveností se rozumí jak psychická tak i fyzická připravenost.

Psychická připravenost je zaručena díky důkladnému zkoumání, nabytí znalostí daného problému a emoční připravenosti čelit krizovým situacím. Psychická připravenost obnáší plné soustředění na daný problém nebo krizovou situaci a je nutné se vyvarovat multitaskingu, tj. věnovat veškerou pozornost dané situaci a problému.

Často je opomíjená fyzická připravenost. Není to jen z atletického pohledu, ale také mít připravené veškeré fyzické prostředky k splnění úkolu. Ať již připravená prezentace, kopie smluv, které jsou rozdány klientům, mapa, propiska, poznámkový sešit, laptop, projektor nebo vybavení, které jsou potřebné k plnění úkolu.

Při zapojení do procesu plánování, je podmínkou znalost dalších detailů a možných variant situací, které mohou nastat. Ve vojenském prostředí se to nazývá „Course of Action²¹“ (dále jen COA). Poté co je stanoveno několik pravděpodobných COA, probíhá fáze odehrání jednotlivých scénářů, kdy jsou vidět silné a slabé stránky jednotlivých COA. Největší chybou, kterou je možné udělat, je spoléhat se na stanovený plán, který je považován za nejlepší. Chybou je nereflektování argumentů alternativních způsobů dalších COA, což je popření jednoho z principů Blaberova rozvoje situace - adaptaci. Úspěšně dosáhnout stanovených a žádoucích výsledků, je to, na čem záleží nadřazeným, nikoliv metoda, která byla použita. Flexibilita je důležitá k dosažení úspěchu. Je nezbytné neustále rozvíjet situaci. Tím je možné eliminovat nekontrolovatelné změny ve vývoji situace, prostředí a lidském chování.

4.1 Případová studie Válka o Falklandy

Tato kapitola stručně představí kontext války o Falklandy v roce 1982 a soustředí se na analýzu dvou operací z pohledu leadershipu a rozhodování v dynamickém prostředí. Zaměří na neúspěšnou operaci Plum Duff v Argentině a na úspěšnou operaci Prelim na Pebble Island.

.....

²¹ Course of action, 2018.

Obě operace budou představeny a bude zahrnut situační kontext, vznik a důvody operace, proces plánování a samotná realizace operace. Vojáci, kteří se podíleli na těchto operacích, byli převážně ze stejné jednotky, tedy 22. Special Air Service²² (dále jen SAS), kteří prošli stejným výběrovým řízením, základním a pokročilým výcvikem. Z tohoto důvodu je možné porovnat rozhodovací procesy obou operací ve stejném konfliktu.

Válka o Falklandy, též nazývaná jihoatlantická válka, v roce 1982 byla nevyhlášenou válkou mezi Argentinou a Velkou Británií, která začala 2. dubna 1982 invazí Argentiny na soustroví Falklandny, Jižní Georgii a Jižní Sandwichovy ostrovy. Odpověď Británie přišla 4 dny po této invazi vysláním úkolového uskupení do jižního Atlantiku s cílem získat zpět ostrovy, viz obrázek 2 (Falkland Islands War, 2018).

Obrázek 2 – Mapa oblasti konfliktu



Zdroj: Válka o Falklandy 1982, 2003; přejato.

²² Jednotka provádí celou řadu úkolů včetně skrytého průzkumu, boje proti terorismu, přímé akce, záchranu rukojmích a shromažďování informací (Wartime History, 2018).

Britové využili ponorek k potlačení Argentinského námořnictva kolem ostrovů a spoléhali na použití dvou letadlových lodí pro dosažení vzdušné převahy a k podpoře vylodění na ostrovech. Plánovaný útok pro znovuobsazení ostrovů musel být splněn do 25. května z důvodu umožnění pozemních operací před nástupem zimního období. Britské jednotky o síle 5 000 vojáků provedly své vylodění na Falklandech 21. května a postupovaly do vnitrozemí ostrova. Veškeré bojové operace skončily kapitulací argentinských sil 14. června 1982. Důsledkem války bylo mimo jiné i svržení argentinského vojenského režimu a nastolení vlády civilního obyvatelstva (Falkland Islands War, 2018).

4.1.1 Operace Plum Duff

Největší hrozbou pro Brity bylo letectvo Argentiny, které disponovalo protilodními raketami Exocet²³. Tyto rakety francouzské výroby jsou velice účinné a je těžké se proti použití bránit. Argentina disponovala stíhacími a útočnými letouny schopnými nést tyto rakety, které operovaly z letecké základny Rio Grande v Argentině. Plánování pro operaci Plum Duff začalo po útoku na HMS Sheffield²⁴ 4. května 1982 (SAS 'suicide mission' to wipe out Exocets, 2002).

Situační kontext

Operace Plum Duff byla zaměřena na předběžný průzkum, s cílem získání informací o letecké základně Rio Grande – rozmístění letounů, ubytování pilotů a uskladnění raket Exocet. Pro tuto operaci byla vyčleněna skupina 8 členů 22. regimentu SAS pro provedení speciálního průzkumu. Tato skupina byla též předurčena, v případě vzniku alternativní možnosti, provést přepad letecké základny s cílem zničit rakety Exocet (SAS 'suicide mission' to wipe out Exocets, 2002).

Proces plánování

První návrh plánu počítal s rozdělením na dvě 4 členné patroly hloubkového průzkumu, které měly být zasazeny pomocí lodí, ponorky nebo helikoptéry. Jedna z alternativních cest zasazení skupiny byla stanovena přes neutrální území Chile. V průběhu plánovacího procesu bylo rozhodnuto o spojení obou skupin. Podle Southby-Tailyoura byl nařízen této skupině úkol (Southby-Tailyour, 2014, s. 132): „*Indetifikovat pozici nepřátelského letectva a pokud možno jej zničit.*“

.....

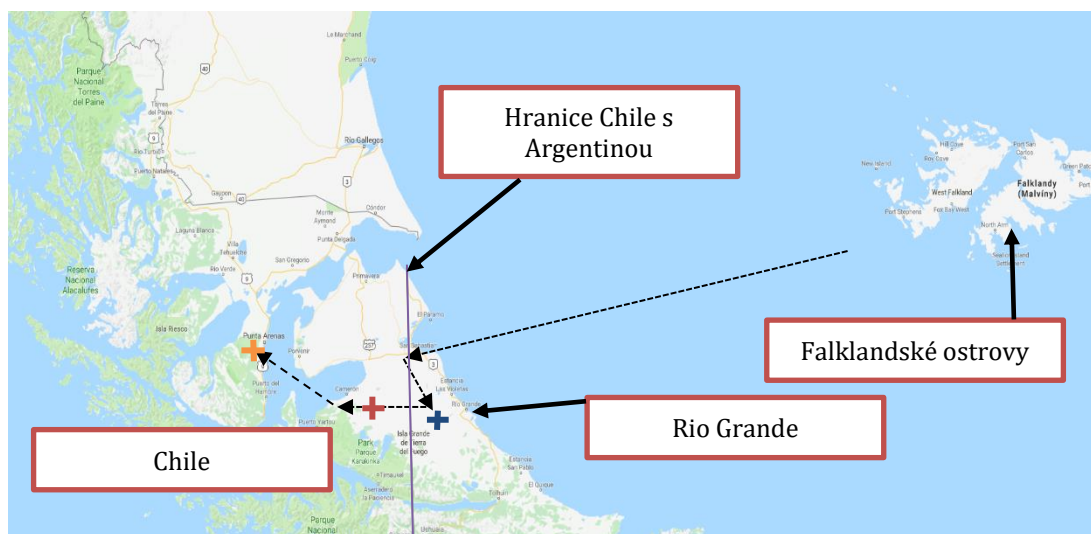
²³ Těžká podzvuková protilodní střela, které může být nasazena z hladinových lodí, ponorek, letadel a vrtulníků s doletem až 65 kilometrů (Popelínský a Kodeš, 1997).

²⁴ Torpédoborec třídy Type 42 Bach I, po tomto útoku, při kterém byl těžce poškozen, bylo rozhodnuto o jeho potopení v jižním Atlantiku (SAS 'suicide mission' to wipe out Exocets, 2002).

Proces plánování před zasazením neprobíhal podle standardizovaných postupů. Nebyla stanovena žádná časová osa, nebyly poskytnuty žádné zpravodajské informace a v bojovém rozkazu chyběly informace týkající se situace nepřítele a situace vlastních jednotek a nebyly poskytnuty žádné detaily o přátelských kontaktech na území Chile, přestože Southby-Tailyour prohlašuje (Southby-Tailyour, 2014, s. 137): „Někdo z tajné britské služby přeci musí mít kontakty v Chile, nebo ví o osobě, která navštívila leteckou základnu v Rio Grande.“

Skupina dále měla k dispozici pouze mapy z roku 1943 v měřítku 1:100 000. Po splnění úkolu měla skupina opustit místo plnění úkolu na území neutrálního státu Chile, které bylo vzdáleno 50 km. Během procesu plánování bylo rozhodnuto o využití modifikované helikoptéry, která měla palivo pouze na cestu do místa plnění úkolu a poté pokračovat do Chile, kde ji posádka helikoptéry měla zničit. Posádka měla zůstat schovaná alespoň po dobu 5 dní, protože bylo zhodnoceno, že do 5 dní by operace měla být úspěšně dokončena (Southby-Tailyour, 2014). Plán přesunu skupiny a provedení úkolu je graficky shrnuto na obrázku 3.

Obrázek 3 – Přehledová mapa pro operaci Plum Duff



Zdroj: Southby-Tailyour, 2014, s. 191; přejato a upraveno v Google Maps.

Přerušované šipky označují předpokládanou cestu helikoptéry. Modrý kříž označuje plánované místo vysazení skupiny. Červený kříž značí místo skutečného vysazení skupiny. Oranžový kříž označuje místo finálního přistání helikoptéry v Chile.

Realizace

Zasazení²⁵ helikoptérou v noci 18. května 1982 přineslo plno problémů, mimo jiné například přítomnost husté mlhy, která stěžovala navigaci nebo nepřátelské radary a tedy nutnost letět pod hladinou detekce radaru v této mlze. Po válce byla zveřejněna informace, že pozemní síly Argentiny slyšely helikoptéru a zabezpečení v regionu, a tím pádem i na letecké základně v Rio Grande bylo v nejvyšší pohotovosti. Skupina byla zasazena přes 90 kilometrů od letecké základny a začala svoji infiltraci pěším přesunem. Nemocný člen skupiny, zima a náročný terén zpomaloval postup celé skupiny, která z těchto důvodů kontaktovala své velitelství v Herefordu (13 000 km vzdáleného v Británii), ale bylo jim nařízeno pokračovat v plnění úkolu. 21. května, 16 kilometrů od hranice s Argentinou a 70 kilometrů od svého cíle, požádal velitel skupiny o doplnění materiálu (především stravy, vody, další munice a výbušnin) před překročením hranice s Argentinou. Požadavku skupiny na dozásobení materiálem nebylo vyhověno, ale bylo skupině nařízeno spojit se se vztyčným důstojníkem SAS, který pracoval na ambasádě v Chile, na místě pro nouzové setkání skupiny. Zjištění této informace bylo poprvé, kdy se skupina dozvěděla o této existenci plánu pro mimořádné případy. Skupina tedy dále pokračovala k místu pro nouzové setkání, ačkoli nebylo z mapy zřejmé, kde se toto místo přesně nachází. Skupina nakonec dorazila na toto místo a čekala čtyři dny na vztyčného důstojníka SAS. Skupině se nepodařilo spojit s velením ani s tímto vztyčným důstojníkem pomocí rádiové komunikace (Southby-Tailyour, 2014).

Velitel skupiny se tedy rozhodl z důvodu zhoršujícího se zdravotního stavu svého člena a nemožnosti navázat spojení, obléci se společně s dalším členem skupiny do civilního oděvu a vydat se do nejbližšího města vzdáleného 80 kilometrů, aby zavolali na nouzové číslo na britskou ambasádu v Chile. V telefonátu jim bylo doporučeno vzdát se chilským autoritám. Při návratu za zbytkem týmu velitel skupiny, jen z čisté náhody, narazil na styčného důstojníka SAS. Skupina dostala nové informace, že byl jejich vrtulník objeven v Chile a zpravodajskou informací, týkající se rozmístění dalších vojáků nepřítele v okolí Rio Grande. Podmínky pro pokračování v utajované misi již nebyly příznivé. Nakonec žádné další akce neproběhly a skupina opustila Chile 8 června 1982 (Southby-Tailyour, 2014).

Později vyšlo najevo, že Argentinci provedli patřičná opatření k ochraně letecké základny v Rio Grande; jako například umístění dobře vycvičené jednotky spolu s protivzdušnou obranou, včetně radarem naváděných zbraní, letouny se schopností

.....

²⁵ Činnost průzkumného orgánu, který je přepravován například ze základny do výchozího místa pro zahájení plnění úkolu.

nést rakety Exocet byly rozptýleny mezi ostatní letouny a rakety Exocet byly neustále přesouvány z místa na místo (The SAS VS Exocet, 2018).

4.1.2 Analýza operace

Cílem operace bylo lokalizování a případné zničení letounů a raket Exocet, které se nacházely na letecké základně Rio Grande.

Plánování a příprava operace probíhala ve Velké Británii a skupina tím pádem nemohla koordinovat svoji přípravu infiltrace s posádkou vrtulníku a provádět nácviky. Skupina se také nepodílela na přípravě samotného plánu operace. Operace a plán jim byl pouze představen. Dalším problémem bylo neadekvátní poskytnutí mapových podkladů, nulové zpravodjské informace o situaci nepřítele, jeho možnostech a nejpravděpodobnější reakci. Také nebylo využito znalostí osob, které navštívili nebo se pohybovali v prostoru letecké základny.

Posádka helikoptéry provedla pouze zhodnocení možnosti infiltrace a možné okolnosti zasazení skupiny. To vedlo k zasazení skupiny příliš daleko od plánovaného místa vysazení. Dále posádka ani skupina nevyužila zkušenosti svých kolegů, kteří již plnili jiné operační úkoly v daném prostředí.

Skupina neměla žádnou informaci o existenci plánu pro mimořádné případy – tedy vztyčného důstojníka SAS na ambasádě v Chile. Nebyl stanoven ani plán v případě, že by se nemohla skupina spojit s velitelstvím popřípadě se vztyčným důstojníkem. Další problém, který musela skupina vyřešit, byla nutnost dozásobení materiálem při přeúkolování na přímou akci na zničení nepřátelských letounů. Plánovací proces tedy zanedbal možnost alternativy přeúkolování na přímou akci.

Podstatnou podmínkou operace bylo utajení, aby argentinské ozbrojené složky nepochopily účel operace. Z toho vyplývá, že spojení do 8 členné skupiny, kterou lze mnohem snáze detekovat než 4 člennou, ačkoli větší skupina přináší výhody v ohledu zabezpečení a bojeschopnosti, nebylo adekvátní.

Mezi materiál, který skupina nesla, zařadila i civilní oděv pro případ rozkrytí skupiny a útěku do Chile nebo pro využití k vmísení se mezi civilní obyvatelstvo Argentiny.

Skupina byla vybavena pouze jedním rádiem, které poskytli američané a tedy skupina nebyla proškolená v důkladném zvládnutí spojovacího prostředku. První spojení proběhlo po zasazení skupiny 18. května. Další proběhlo 20. května, ale i přes ověření identity se velení domnívalo, že skupina byla zajata. 21. května požádala skupina o dozásobení před překročením hranic. Po tomto spojení ale rádio přestalo fungovat a až do 26. května, kdy se spojila se vztyčným důstojníkem, skupina neměla

žádný kontakt s nadřízeným. Dá se předpokládat, že pokud by skupina úspěšně dorazila na místo plnění úkolu, nebyla by schopna předat získané informace velení.

Historie zpětně ukazuje na to, že kapitán Lawrence a jeho lidé z 22. regimentu SAS provedli vše, co se po nich požadovalo, s ochotou, profesionálně a bez váhání. Navzdory úděsným okolnostem, do kterých byli vrženi, neadekvátním vybavením, nedostatečnou zásobou stravy, absolutní nepřítomností jakékoli zpravodajské informace, starou a neaktuální mapou a nevyhnutelným uvědomněním, že byli odepsáni a neočekávalo se jejich přežití, jednali s nejvyšším nasazením, které regiment SAS očekává od svých příslušníků.

Použití principů rozhodování v krizových situacích dynamického prostředí

V operaci Plum Duff je možno nalézt několik případů, kde bylo využito a bylo by možné využít principů rozhodování v krizových situacích dynamického prostředí.

Princip mise, moji lidé a já: Nelze pochybovat, že tento princip, ačkoli pojmenovaný až Blaberem (2008), je ukotven v rozhodování každého velitele speciálních sil, týmů či skupin. Tyto speciální jednotky spojuje více než jen pouhá příslušnost k dané jednotce. Členové těchto jednotek prošli tvrdým výběrovým řízením, dlouhou, rozsáhlou a specifickou přípravou na plnění úkolů. Členové jednotek se spoléhají jeden na druhého a správný leader jde příkladem právě pomocí využívání tohoto principu. S ohledem na stanovený operační úkol se velitel snaží rozhodovat morálně, eticky a legálně. V jeho zájmu je i prosperita a blahobyt jeho podřízených, protože právě s nimi je schopen splnit obtížné operační úkoly.

Princip představte si nepředstavitelné: Tento princip zde byl využit v případě, kdy si skupina připravila civilní oděv pro případ rozkrytí a útěku do Chile či vmísení se do civilního obyvatelstva Argentiny. Standardním postupem jednotky v týlu nepřítele je nutnost utajení a pro úspěšné splnění úkolu nesmí být skupina rozkryta. Vžitá představa, že průzkumné jednotky pozorují z lesa, nebo křoví se nedá v nekonvenčním vedení operací často využít. Tyto jednotky se totiž nacházejí nejen v lesích, horách či v pouštích, ale také v zastavěných oblastech. Ne vždy je možné pozorovat a získávat informace ze vzdálenosti kilometrů. Taková jednotka může využít pozorování z budov, hotelů nebo restaurací nebo dělat průzkum za pohybu kolem cílového objektu s využitím dopravních prostředků nebo pěšky. Civilního oděvu bylo využito v nutnosti nouzového kontaktování ambasády v Chile, když po 4ři dny skupina neměla žádné spojení přes rádiovou komunikaci. Jen těžko by se mohl velitel skupiny vydat do nejbližšího města, aby kontaktoval ambasádu, pokud by byl oblečen ve vojenské uniformě.

Princip vždy naslouchej tomu, kdo je na zemi: Posádka helikoptéry ani samotná skupina nevyužila příležitost čerpat operační zkušenosti z prostředí, ve kterém již

operovali jiní příslušníci britských ozbrojených sil. Pokud by byl využit tento princip například v nalezení osoby, která se pohybovala na letecké základně, popřípadě ji navštívila a má tacitní znalost terénu, mohla skupina v rámci plánování předem stanovit možná výhodná místa pro pozorovací stanoviště nebo získat informace o rozmstění sil a prostředků nepřítele v oblasti letecké základny, jejich rutinní obchůzky a pravidelné střídání hlídek a využít tyto informace k efektivnímu splnění úkolu. Další výhodou tohoto principu by bylo zhodnocení adekvátního místa vysazení skupiny, využití aktuálních mapových podkladů a zvolení vhodné cesty pro přesun do prostoru plnění úkolu díky získaným informacím. Tato osoba by také mohla zodpovědět otázky typu jaká je přesná pozice letecké základny, její obrana, je-li letecká základna obehnaná ploty, jsou-li zde minová pole, je-li bráněná pouze vojáky či těžkou technikou nebo existují-li pravidelné patroly, jsou-li používáni služební psi nebo bezpečnostní světla.

Princip není to realitou do té doby, než je to sdíleno: Tento princip mohl být využit při plánování operace tím, že by byl kontaktován vztyčný důstojník SAS na ambasádě v Chile, který by mohl poskytnout relevantní informace o situaci nepřítele, terénu a počasí, nebo k získání informací od osoby, která se v dané oblasti pohybovala. Použitím tohoto principu by skupina získala cenné - tacitní znalosti, které by využila pro plánovací proces a samotnou realizaci úkolu.

Princip pokud jste na pochybách, rozvíňte situaci: Po neúspěšném pokusu kontaktovat velitelství a čtyřech dnech čekání na vztyčného důstojníka se velitel týmu rozhodl rozvinout situaci a navštívit nejbližší město s cílem kontaktovat ambasádu v Chile, protože během zmíněných čtyř dnů se mohla situace změnit a již nemusel platit stanovený operační úkol. Tímto způsobem velitel rozvinul situaci, kdy neměl žádné informace o dalším požadovaném postupu od velení, zda nebyla operace zrušena nebo zda se úkoly a priority operace opět nezměnily – použil **adaptaci** pro rozhodnutí v nejistotě a díky **smělosti** vydat se do nejbližšího města shodou okolností narazil na vztyčného důstojníka SAS. Není standardním přístupem, že se skupina hloubokvého průzkumu vydá svévolně do nejbližšího města. Velitel zde udělal dobré rozhodnutí, v zájmu operace i svých lidí.

Princip plánování: Využitím tohoto principu by skupina určená k plnění úkolu v Argentině měla větší pravděpodobnost splnění úkolu. Jak je ale z popsané operace zřejmé, skupina neměla možnost se podílet na tvorbě plánu, tento plán byl skupině pouze představen. Velitel ani členové skupiny nemohli využít své předešlé operační zkušenosti u jednotky k stanovení nejlepší možné varianty řešení úkolu. Dá se spekulovat, že by skupina nevyužila pro zasazení do místa plnění úkolu helikoptéru, ale naopak ponorku k přiblížení k pobřeží Argentiny. Dalším přínosem tohoto principu by byla důkladná analýza operačního úkolu a tím odhalit a pochopit detaily

celého úkolu. Pokud by skupině bylo umožněno podílet se na tvorbě plánu, mohlo být předejito například problémům s rádiovou komunikací. V rámci plánovacího procesu mohla být zvolena i varianta přeúkolování na přímou akci a tím pádem i přispůsobena vybavenost skupiny pro plnění tohoto úkolu.

Při přípravě na operaci nebylo umožněno secvícení s posádkou vrtulníku, který je měl dopravit do místa plnění úkolu. Tato skutečnost porušila jeden ze základních předpokladů úspěchu – opakování stanovených postupů a strategií.

Výše zmíněná účast na plánování by také umožnila skupině využití principu **extrémního přivlastnění** úkolu a způsob jeho vykonání. Pravděpodobně by díky využití tohoto principu nebyla opomenuta nutnost důkladné přípravy spojovacích prostředků pro komunikaci, protože člen odpovědný za komunikaci by vznesl při přípravě operace podněty pro odstranění nedostatku spojovacích prostředků a nedostatečné proškolení v používání spojovacích prostředků jiné armády.

Princip - neexistují špatné týmy, pouze špatní leadeři: V případě operace Plum Duff byli členové SAS ztotožnění s cílem této operace, ale považovali ji za sebevražednou. Toto lze doložit například rozhovorem pro stanici BBC s bývalým příslušníkem SAS Robinem Horsfallem, který se této operace účastnil (Falklands War: SAS role in the conflict, 2012): *„Byli jsme odepsáni, abychom zachránili naše loďstvo. Pomatuji si to dobře – má žena byla v osmém měsíci těhotenství. V žádném případě jsme nepochybovali o nutnosti provedení této operace, pochybovali jsme o tom, jak ji úspěšně splnit, což bylo naše právo.“*

Otázkou zůstává, zda to byla chyba leadera – velitele, který nebyl schopen předat stanovený operační úkol svým podřízeným, kteří se ptali, zda to za tento risk stojí nebo se opravdu jednalo o operaci, která od počátku vzniku konceptu byla neproveditelná při použití pouze osmičlenné skupiny na přepad letecké základny v Rio Grande. I přestože někteří členové skupiny pochybovali o možné proveditelnosti úkolu, leader kapitán Lawrence se spolu s dalšími sedmi členy skupiny vydali v noci 17. května plnit úkol.

Princip stanovení priorit a vykonání: Při plnění úkolu v operaci Plum Duff se velitel musel od počátku operace rozhodovat v situacích ohrožujících úspěšné splnění úkolu, například nemožnost navázání spojení s velitelstvím, špatné místo vysazení, nepřístupný terén nebo starost o nemocného člena týmu, a to vše pod neustálou hrozbou rozkrytí nepřítelem nebo civilním obyvatelstvem. Pokud se takový leader bude v budoucnu nalézat v situacích, kdy vzniká nespočet problémů vyžadujících pozornost, je vhodné využít následující rozložení do fází, které Willink (2017) shrnul:

- zhodnotit nejvyšší prioritu;

- vytyčit prosté, jasné a stručné podmínky hlavního úsilí týmu;
- vytvořit a stanovit řešení;
- řídit a dohlížet na provedení daného řešení – zaměření veškerých snah a zdrojů na tuto prioritu;
- po splnění přejít na další nejdůležitější prioritu;
- nedovolit zaměření se na jednu prioritu vznik fixace pouze na jeden úkol - předvídat a předcházet ostatním vznikajícím problémům.

Při použití výše zmíněných fází leader bude předcházet frustraci z neustálého analyzování informací v prostředí, oplývajícím nekonečným množstvím možností splnění nelehkých úkolů, definovaných překážkami a potížemi.

Princip decentralizace velení: Skupina osmi členů SAS měla působit v operaci Plum Duff v úplném utajení a autonomii. Skupina pod vedením kapitána Lawrence i takto přistupovala k plnění úkolu například v procesu kontaktování ambasády v Chile, když se vydali do nejbližšího města – tento postup nebyl stanoven v žádném bojovém rozkazu ani v plánu pro mimořádné případy. Předpoklad autonomie při plnění podobných operačních úkolů hloubkového průzkumu, bez přítomnosti jakékoli podpory vlastních jednotek, by měla být ukotvena ve skupině již od samotného počátku plánovacího procesu. Bezpochyby se dá říci, že speciální výběrové jednotky takto přistupují k plnění svých úkolů bez nutnosti upozornit na existenci této možnosti. Tyto jednotky jsou zvyklé, díky vysoké operační připravenosti a vycvičenosti, velice dobře a nezávisle rozhodovat o způsobu řešení krizových situací s cílem úspěšně dokončit stanovené úkoly a při plnění úkolů nejsou vázání striktní organizační strukturou, která by je omezovala v průběhu návržení a realizace protikrizového opatření.

Princip rozhodnost uprostřed nejistoty: Kapitán Lawrence se při plnění úkolu neustále rozhodoval o dalším postupu, ať již při špatném místě vysazení, onemocnění člena týmu nebo nemožnosti spojení s velením. Neustále se rozhodoval s cílem úkol úspěšně dokončit. Kapitán Lawrence také nezůstal fixován na stanovený plán, ale adaptoval se daným podmínkám, které během operace vznikly.

Princip disciplína přináší svobodu: Při operaci Plum Duff došlo k mnoha pochybením během plánovacího procesu. Nebyla stanovena žádná časová osa a neexistence zpravodajské informace o nepříteli a terénu znemožnila efektivní plnění úkolu. Předpokladem pro speciální jednotky je disciplína, i přestože se na venek – z oblékání nebo neupravenosti vzhledu, dá říci, že se jedná o „vandráky“. Tento vzhled, ale přispívá k mentálnímu odloučení od konvenčních jednotek a umožňuje působit i mezi civilním obyvatelstvem. Osoba, na které je od prvního pohledu vidět, že je příslušníkem armády, je vystavena riziku odhalení. Naopak osoba, které zapadá

mezi civilní obyvatelstvo a nevzbuzuje žádné podezření, má mnohem větší šanci a více možností jak splnit úkol. Proto je důležité se při plánovacím procesu zaměřit na zvyklosti, oblékání a způsob chování místního obyvatelstva.

Tento nedisciplinovaný vzhled ale není spojen s tím, že by samotní příslušníci speciálních jednotek byli nedisciplinovaní. Svoji disciplínu projevují v absolutním nasazení svých dovedností a zkušeností při plnění stanovených úkolů.

4.1.3 Operace Prelim

Při přibližování britských sil k Falklandům si byly britské síly vědomi potenciální hrozby vycházející ze vzdáleného ostrova Pebble Island - Argentina zde obsadila letiště. Piloti britských stíhaček zpozorovali argentínská bitevní letadla Pucara²⁶, které z této oblasti operovala. Pucara byl impozantní letoun, schopný nést různou kombinaci kulometů, kanonů, bomb, raket a napalmu. Tyto letouny představovaly významnou hrozbu pro Britské pozemní síly, které se měly vylodit na Falklandách. S touto hrozbou z Pebble Island se museli Britové vypořádat. Britské plánování se rozhodlo mezi použitím bomb na toto letiště nebo vysláním SAS s cílem zničení těchto letounů na zemi. Před samotným útokem na letiště bylo zapotřebí provést průzkum k zhodnocení sil a prostředků nepřítele (Cooksey a McKay, 2007).

Situační kontext

Samotný útok na leteckou základnu na Pebble Island byl plánován na období mezi 16. – 25. květnem 1982. Protože Britové byli omezeni nutností navedení námořní palebné podpory na požadované cíle a přítomností civilního obyvatelstva v osadě na Pebble Island, vznikl úkol s požadavkem na zničení letadel Pucara a poškození co největší části základny přímým útokem. Tento úkol byl přidělen 22. regimentu SAS letce D, který vyslal do oblasti průzkumné skupiny s jasným cílem – lokalizovat a potvrdit přítomnost letadel a zabezpečit podporu pro útočnou sílu nadcházejícího útoku na leteckou základnu (Cooksey a McKay, 2007). Polohu Pebble Island vzhledem k Falklandám je vyobrazen na obrázku 4.

.....

²⁶ FMA IA 58 Pucara je lehký bitevní turbulový letoun (IA 58 PUCARÁ, 2018).

Obrázek 4 – Poloha Pebble Island

Zdroj: Goole Maps.

Proces plánování

22. regiment, letka D dostala předběžné bojové nařízení 7. května pro provedení útoku na leteckou základnu. Z tohoto regimentu byly vyčleněny 2 skupiny pro provedení průzkumu, 1 skupina pro zabezpečení záloh a zbylí členové 22. regimentu letky D měli za úkol se připravit na samotný útok na leteckou základnu. Je zde třeba zdůraznit, že stejní lidé se podíleli v dubnu 1982 na znovuoobsazení Jižní Georgie (Cooksey a McKay, 2007).

Úkolem 1. skupiny bylo provést pozorování z místa ze západních Falkland cílového prostoru za účelem potvrzení přítomnosti argentinských ozbrojených sil a poté se přesunout na Pebble Island, kde jejich dalším úkolem bylo provést průzkum možných přistávacích ploch pro helikoptéry pro zbytek regimentu, který měl za cíl provést samotný útok na leteckou základnu (Cooksey a McKay, 2007).

Úkolem 2. skupiny bylo provést pozorování z místa samotné letecké základny a osady na Pebble Island. Tato skupina byla určena pro stanovení plánu pro nastávající útok s důrazem na schromaždiště a pozice pro návadění palebné podpory (Cooksey a McKay, 2007).

Obě skupiny měly dále za cíl provést průzkum oblasti k zjištění dalších pravděpodobných ohrožení nebo přítomnosti nepřátel. Celá letka i obě průzkumné skupiny se účastnily brífingů, které byly zaměřeny například na rozpoznání

nepřátelských letounů, radarů nebo protivzdušné obrany, které se mohly nalézat v oblasti letecké základny. Průzkumné skupiny byly zasazeny do místa plnění úkolu 11. května 1982 (SAS – Raid on Pebble Island, 2018).

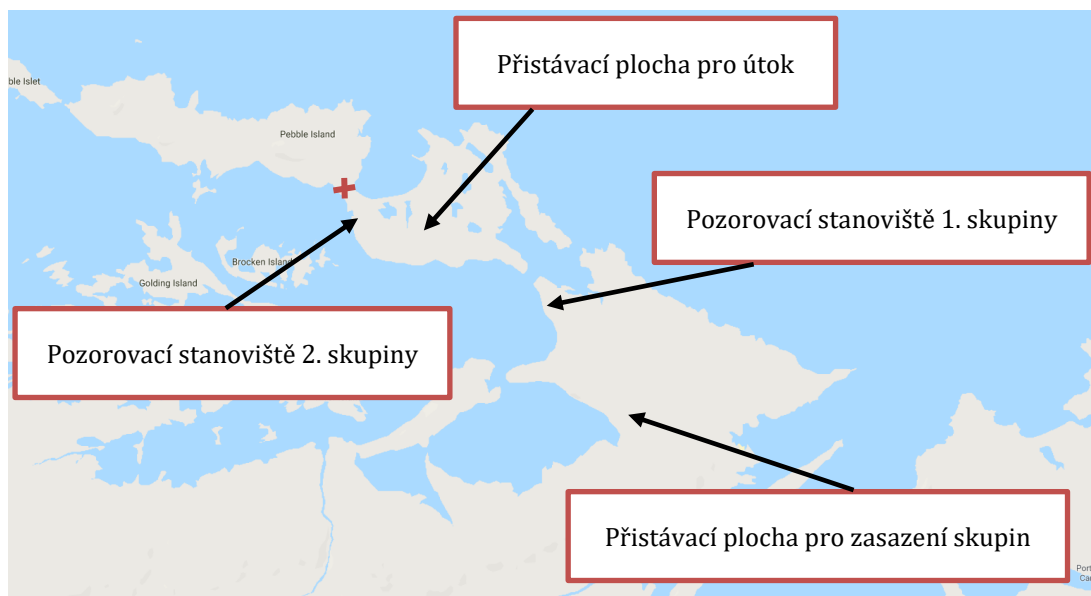
Realizace

Ani jedna ze skupin při zasazení nebyla zpozorována nepřítelem a samotný přesun do místa plnění úkolu byl bezproblémový. První skupina provedla svůj přesun do západní části Falkland 15. května 1982, kde vybudovala své pozorovací stanoviště a zahájila svoji činnost pozorování 12 kilometrů vzdálené letecké základny. Tato skupina strávila na pozorovacím stanovišti 2 dny a zaznamenávala letecké aktivity argentinského letectva a potvrdila skutečnou přítomnost letectva. Dále se přesunula k provedení průzkumu výhodných přistávacích ploch pro hlavní útočné síly (Cooksey a McKay, 2007).

Druhá skupina byla zasazena 13. května 1982 s cílem provést průzkum osady na Pebble Island a letecké základny. Již první noc byla skupina schopná potvrdit přítomnost a pozici letadel. Během následujících dnů skupina zaznamenávala aktivitu argentinské armády, pozice jednotek, možné přístupové a odchodové cesty, počasí a terén, překážky, domy, podpůrné vybavení a techniku, sklady a letadla. Jejich pozorovací stanoviště bylo přibližně 2,5 – 3 kilometry vzdálené od letecké základny (Cooksey a McKay, 2007).

Ze získaných zpravodajských informací velitel 2. průzkumné skupiny stanovil detailní plán pro nadcházející útok a předal jej svému nadřízenému. Tento plán, díky získaným informacím z pozorování, zahrnoval popis a lokalizaci cílů, terénu a argentinské obrany a přispěl k efektivnímu využití navádění palebné podpory. Dále tento plán sloužil jako podklad pro zorganizování a rozdělení útočné síly regimentu (Cooksey a McKay, 2007).

Posledním úkolem průzkumných skupin byla podpora útočné síly, doprovod na určená výchozí stanoviště pro útok a dohled na civilní budovy. Důsledkem útoku bylo zničení všech 11 letadel, skladu munice a pohonných hmot a poškození přistávací plochy. Celkem útok zabral přibližně 40 minut a byli lehce zraněni pouze 2 příslušníci SAS (Cooksey a McKay, 2007). Rozmístění jednotlivých skupin a přistávacích ploch je možné vidět na obrázku 5.

Obrázek 5 – Přehledová mapa pro operaci Prelim

Zdroj: Cooksey a McKay, 2007, s. 58; přejato a upraveno v Google Maps.

Červený kříž označuje pozici letecké základny.

4.1.4 Analýza operace

Operace Prelim se považuje za velice úspěšnou. Británie eliminovala část vzdušné hrozby u Falkland, což poskytlo prostor pro vylodění na Falklandách. Dalším přínosem byl psychologický efekt na argentinské síly, kdy britské speciální síly předvedly operační schopnosti a dovednosti plnit úkoly přímého a zdrcujícího útoku v oblasti Falkland.

Plán byl velice jednoduchý se zaměřením na rychlost, smysluplnost a moment překvapení a dále využil standardní metody přímého útoku, které SAS používala, a byla v nich vycvičená. Počet cílů byl jasně stanoven, protože důkladná zpravodjská příprava, dosažená zasazením průzkumných skupin, napomohla k jasnému definování záměru velitele.

Inovativním přístupem bylo použití námořní palebné podpory a drtivou palbou při útoku v porovnání s argentinskou armádou. Příprava na operaci probíhala pět dnů a zahrnovala nácviky včetně koordinace s osádkami helikoptér.

Použití principů rozhodování v krizových situacích dynamického prostředí

V operaci Prelim je možno poukázat na některé principy rozhodování v krizových situacích dynamického prostředí.

Princip vždy naslouchej tomu, kdo je na zemi: Veliteli skupiny, jež měla za úkol mimo jiné průzkum letecké základny, rozmístění letadel, skladů či počet hlídek a techniky, měl nelehký úkol stanovit plán útoku pro zbylou část regimentu. Kdo jiný, než skupina, která byla na místě a měla dokonalý přehled o situaci, by měl zpracovat plán útoku. Využitím tohoto principu a přenecháním plánování osobě nacházející se v dané oblasti dovolilo využití **tacitní** znalosti oblasti a jeho terénu, vybraných přístupových cest a prostorů pro návedení palebné podpory pro stanovení nejeefektivnějšího plánu útoku. Samotným důkazem úspěšného plánu byl i výsledek útoku, při kterém byli zraněni pouze 2 příslušníci SAS v porovnání se zničením všech letounů nepřátel, skladiště munice a pohonných hmot.

Princip není to realitou do té doby, než je to sdíleno: Při operaci Prelim bylo využito tohoto principu například při sdílení zpravodajských informací mezi skupinou, která měla aktuální přehled o rozmístění a síle nepřítele s částí regimentu SAS vyčleněnou pro útok na leteckou základnu. Toto **sdílení informací** bylo i hlavním úkolem zasazených skupin v oblasti, ale pokud by tyto informace nesdílely nebo by některou část nepřesně či úplně nepředaly, mohlo by dojít k chybným rozhodnutím při dílčím plánování a samotné realizaci útoku. Dalším příkladem bylo využití speciálních maskovacích sítí, které již byly použity při jiných operacích v oblasti jinou letkou, která operovala ze stejné lodi. Tento poznatek svědčí o využití principu **sdílení** a **naslouchání** již osvědčených technik pro skrytý pohyb a maskování v dané oblasti.

Princip plánování: Do procesu plánování byly v této operaci zapojeni i členové skupin, kteří se posléze podíleli na realizaci operace. Díky této účasti bylo dosaženo extrémního **přivlastnění** a pochopení jednotlivých fází i celého úkolu, posloupnosti a důsledků splnění jednotlivých kroků plánu. Při této operaci vybraným skupinám již nebyl pouze představen plán, který nemohly ovlivnit, ale aktivně se účastnily na plánovacím procesu. Skupina průběžně zhodnocovala způsoby a postup infiltrace s ohledem na předpověď počasí a hlášení. Po zasazení skupina provedla velitelský průzkum zájmové oblasti a stanovila nejvýhodnější pozorovací stanoviště. Tyto skutečnosti svědčí o neustálém zhodnocování **alternativ**, jejich zlepšování a **hodnocení situace**.

Princip stanovení priorit a vykonání: Tohoto principu bylo využito při stanovení základní posloupnosti a potřeb pro úspěšné splnění operace při vzniku této hrozby pro britské ozbrojené síly. Vzniklá potřeba vyřešit hrozbu z Pebble Island dala vzniknout operačnímu konceptu, který jako první prioritu stanovil zjištění a potvrzení přítomnosti nepřátelských letounů na ostrově. Druhou prioritou byl samotný průzkum a lokalizace nepřátelských letounů, pozic, skladů, prostředků a současně vyhledání adekvátních přistávacích ploch, přístupových cest a stanovišť

pro návádění palebné podpory. Třetí prioritou byla koordinace zasazených skupin s útočnou silou a samotný útok na leteckou základnu.

4.1.5 Dílčí závěr k případové studii Válka o Falklandy

Válka o Falklandy v roce 1982 je obecně velmi dobře zdokumentována. Zajímavá je použitím speciálních sil na obou stranách konfliktu a díky nedávnému odtajnění detailů speciálních operací v konfliktu, především o operaci Plum Duff na argentinském území, které bylo mimo vyhlášenou válečnou zónu.

Inovace a flexibilita jsou kritické k vyplnění volného prostoru mezi předválečným plánováním a skutečnými potřebami během války. Britové tuto inovaci a flexibilitu projeví například vybavením svých válečných lodí satelitními terminály, vysokofrekvenčními rádii a kryptografickým vybavením. Samozřejmě pokud by toto vybavení neexistovalo, úkol znovuoobsazení Falkland by nebylo možné. Z toho vyplývá, že **inovace** a **flexibilita** je úzce spojená s existencí příznivých podmínek nebo snahou tyto podmínky vytvořit.

Nikdo nedokáže předem s určitostí říci, kde se bude odehrávat další valčerný konflikt. Britové před válkou o Falklandy byli zaměřeni na vojenské plánování v Evropě a měli vážný nedostatek komunikačních prostředků pro vzdálené spojení. Naštěstí pro ně, řada jejich spojenců tento nedostatek zaplnila poskytnutím komunikačních systémů. Šťěstěna a ne dobré plánování ochránila Brity před mnohými problémy.

Při válečných konfliktech musí existovat **jednoduchá** politicko-vojenská **organizační struktura**. V případě Britů toto bylo zabezpečeno kabinetem vlády, který spolupracoval s Náčelníkem Generálního štábu. Kabinet zajišťoval politický leadership, diplomatické, ekonomické a vojenské aspekty ve válce o Falklandy. Dalším viditelným znakem ve válce o Falklandy byla poskytnutá autonomie rozhodování velitelům provádějícím operace v oblasti. Samozřejmě je, že tyto operace musí být vykonávány v souladu s politickým rámcem a také dle pravidel vojenských směrnic²⁷

Speciální jednotky mají jedinečné schopnosti, dovednosti, způsoby a metody k plnění úkolů, kterými žádné jiné organizace nebo jednotky nedisponují. Členové těchto jednotek jsou vybírání, cvičeni a vybaveni pro plnění operací s vysokým stupněm rizika pro úkol a je samotné. Požadované informace získávají z pár metrů nebo z několika kilometrů v závislosti na úkolu, stupni rizika, požadovaných

.....

²⁷ Označení ve slovníku NATO vojenských definic jako ROE (rules of engagement).

informacích, terénu a hrozbách. Schopnost a využití cenného zdroje – času, přispívá k úspěšnému shromažďování informací.

V případech, kdy je vysoká **nejistota** pro rozhodování, a nejsou k dispozici další relevantní informace, členové speciálních jednotek musí jednat a **riskovat**. Přijetí rizika a **smělost** riskovat záleží na stanoveném úkolu, účelu a závažnosti vzhledem k tomu co je v sázce.

Případová studie se zabývala porovnáním dvou operací, tedy operace Plum Duff a Prelim. Obě operace byly velice riskantní a proběhly během stejného období a války. Dále byly tyto dvě operace zaměřeny na pozorování a získání informací a použité metody, schopnosti a dovednosti jsou základem speciálních jednotek určených pro průzkum a přímou akci v týlu nepřítele.

Pro operaci Plum Duff nebyla poskytnuta ani základní zpravodajská informace či informace, které by napomohly k lepší analýze a použití při plánovacím procesu. Dále tato operace byla výhradně plánována z vyšších stupňů velení a samotná skupina se neúčastnila **plánovacího procesu**. Toto bylo v rozporu se standardním plánováním speciálních operací. Závěrem se o této operaci dá prohlásit, že její neúspěch byl zaviněn špatným zpravodajským zabezpečením, špatnou koordinací a kooperací mezi jednotlivými odvětvími ozbrojených sil, neadekvátní informovaností zapříčiněnou **nesdílením informací** a neposkytnutím **tacitních znalostí** skupině.

Operace Prelim je ukázkou, jak je vhodné a prospěšné začlenit do **plánovacího procesu** konkrétní tým lidí, který bude provádět stanovený úkol a umožní tomuto týmu úkol i **extrémně přivlastnit**. Skupiny dále měly autonomii při plánování a mohly tedy **flexibilně** přispůsobit (adaptovat) plán a způsob provedení útoku po aktualizaci a analýze nových informací. Využitím principů **sdílení informací** a **naslouchání tomu, kdo je na zemi** přispívá k účinné realizaci stanovených úkolů pomocí sdílení operačních a tacitních znalostí prostředí, terénu a situace nepřítele. Pro tuto operaci byly také stanoveny jasné **priority** a postup jejich vykonání.

Závěr

Základem úspěchu je děláním věcí, které ostatní nedělají. Je to boj proti veškerým šancím a schopnost obětovat návyky, které nejsou užitečné. Pokud není dosaženo úspěchu, je nutné se vzpřímit a poučit se z chyb. Nikdy nepřestat zlepšovat své schopnosti a dovednosti. Je to pomalý proces, ale vzdát se a znovu se nepokusit tento proces neurychlí. Úspěch není komplikovaný. Úspěch je jednoduchý návik prováděný znovu a znovu, složený z malých vítězství. Úspěch nemá city, ani si nebere den volna a nemá výmluvy. Pro úspěch je nutná zodpovědnost a schopnost věnovat veškeré úsilí a pozornost na jedno bojiště.

Leader musí nalézt komfort v samotě. Mnozí se bojí strávit čas osamoceni pouze s vlastními myšlenkami. Pokud leader nezvládne být sám, nikdy nezíská sebejistotu. A pokud nezíská sebejistotu, pak v sebe nebude věřit a ani jeho tým nenalezne důvěru, aby plnil stanovené úkoly. Proto je pro leadera důležité nebát se stát o samotě a získat sebejistotu. Žádný vlk se nenaučí lovit se stádem ovcí. Leader, který je na pochybách ví, že existuje jeho slabé místo. Je nutné připustit do mysli pouze věci, které přinášejí zlepšení a ne tento hrozící strach sebepochybování.

Je dobré pochopit, že motivace netrvá věčně narozdíl od disciplíny a dedikace. Motivace přichází a odchází a pomůže udělat první krok, ale disciplína umožňuje pokračovat a nevzdávat se. Základem disciplíny je vybrání mezi tím, co je chtěno v danou chvíli a tím, co je chtěno nejvíce. Mnoho lidí čeká na příležitosti namísto toho, aby se je vydali hledat. Je jednoduché se dostat do stavu myšlení oběti okolností a věřit v to, že nebyly rozdány správné karty osudu.

Leader musí přijímat kritiku více otevřeně. Nikdo nemá rád, když mu říká, že udělal chybu nebo není na stejné úrovni jako ostatní. Leader musí potlačit své ego a naslouchat tomu, co ostatní říkají a změnit své rozhodnutí nebo plán, pokud byla nalezena lepší varianta řešení.

Navenek tým, který nespadá do tradičního rámce, především ten, který je definován jako elitní, speciální, výběrový nebo jedinečný, je často kritizován za porušování pravidel, nařízení a nedodržování dekora či standardních pravidel. To je způsobeno z důvodu, že leadership a dekorum je více neformální mezi příslušníky speciálních týmů. Mezi členy speciálních týmů vzniká důvěrné pouto, které je vytvořeno skrze sdílené těžkosti a nebezpečí. Prací leadera je sloužit svému týmu a tým musí vědět, že leader o ně starost má. Leaderův tým se musí zlepšovat a úkolem leadera je podporovat talent týmu. Pokud je tým na pochybách, leader jej musí podpořit na mysli i duchu. Každý tým má velký potenciál a leaderovým úkolem je podpořit růst týmu.

Aplikace účasti podřízených na tvorbě plánu a kritickém rozhodování nemůže být použita u běžných jedinců nebo velkého množství podřízených. Tento způsob bude efektivní pouze u malé organizační struktury, která je spojena společným cílem, potřebou být nejlepší a vždy plnit úkoly na sto procent. Také takový jedinci musí být odborníky ve svém oboru, aby mohli poskytnout relevantní pohled na situaci a daný problém.

Přínos práce lze spatřovat v předložení nestandardních metod dynamického prostředí využívaných leadershipem a uvedení stručného kontextu, ve kterém vznikly. Začlenění popsaných principů na základě analýzy monografií zkušených vojenských leaderů zároveň slouží jako podklad pro uplatnění i v jiných než vojenských krizových (dynamických) situacích.

Další přínos práce lze spatřovat, že na příkladu dvou vojenských operací bylo provedeno ověření a kritické zhodnocení využitelnosti těchto principů a poukázáno na jejich význam a skutečnou aplikovatelnost.

Seznam literatury

- About Jocko Willink. In: *jockopodcast.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <http://jockopodcast.com/about/>.
- Armáda České republiky se představuje. In: *acr.army.cz* [online]. 2018 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/scripts/detail.php?id=5090>.
- BLABER, Pete, 2008. *The mission, the Men, and Me: Lessons from a Former Delta Force Commander*. New York: Penguin Group. eISBN 978-1-101-44319-4.
- CAIRNEY, Paul D., 2010. *On Target: Bible-Based Leadership For Military Professionals*. Bloomington: AuthorHouse. ISBN 978-1452072302.
- CLAUSEWITZ, Carl von, 2008. *O válce*. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1598-3.
- COOKSEY, Jon a Francis MCKAY, 2007. *Pebble Island: The Falklands War 1982*. Barnsley (South Yorkshire): Pen & Sword Maritime. ISBN 978-1844155156.
- Conduct a Presence Patrol. In: *armystudyguide.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: https://www.armystudyguide.com/content/SMCT_CTT_Tasks/other_common_tasks/1713000016-conduct-a-pres.shtml.
- Course of action. In: *businessdictionary.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/course-of-action.html>.
- CRANDALL, William, John A. PARNELL a John E. SPILLAN Steven, 2009. *Crisis management in the new strategy landscape*. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-4129-5413-6.
- Definition Positive Identification. In: *definedterm.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://definedterm.com/a/definition/169026>.
- Delta Force History. In: *beta.deltaforceops.com* [online]. 2016 [cit. 4. 12. 2018]. Dostupné z: <http://beta.deltaforceops.com/about/>.
- Echelon Front. In: *echelonfront.com* [online]. 2014 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://echelonfront.com>.
- Falkland Islands War. In: *Encyclopædia Britannica* [online]. Chicago (Illinois): Encyclopædia Britannica, inc., 20. 6. 1998, last modified on 16. 11. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/event/Falkland-Islands-War>.
- Falklands War: SAS role in the conflict. In: *bbc.com* [online]. 4. 5. 2012 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.bbc.com/news/uk-17203398>.

FENER, Tugba a Tugce CEVIK. Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts. *Procedia Economics and Finance* [online]. 2015, č. 26, s. 695-701 [cit. 3. 12. 2018]. ISSN 2212-5671.

FINK, Steven, 2002. *Crisis management: Planning for the Inevitable*. Bloomington: iUniverse. ISBN 9780595090792.

Hell Week. In: *navyseals.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://navyseals.com/nsw/hell-week-0/>.

How the Navy SEALs Work. In: *science.howstuffworks.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://science.howstuffworks.com/navy-seal17.htm>.

HROZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ, 2013. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o. ISBN 978-80-7380-459-6.

IA 58 PUCARÁ. In: *milavia.net* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: http://www.milavia.net/aircraft/ia58/ia58_his.htm.

LAŠTÁKOVÁ, Jitka a Miroslav BARTÁK. Leadership a profesionalizace očima důstojníků v retrospektivě výzkumu let 2004–2008. *Vojenské rozhledy* [online]. 2015, roč. 24 (56), č. 3, s. 190–201 [cit. 3. 12. 2018]. ISSN 1210-3292.

Leif Babin. In: *macmillanspeakers.com* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.macmillanspeakers.com/leifbabin/>.

MAŠLEJ, Miroslav. Styly vedení a chyby mladých velitelů-manažerů po nástupu do praxe. *Vojenské rozhledy* [online]. 2010, roč. 19 (51), č. 3, s. 135–140 [cit. 3. 12. 2018]. ISSN 1210-3292.

Ministerstvo obrany, 2004. *Doktrína Armády České republiky*. Praha: AVIS. (bez ISBN).

Ministerstvo obrany se představuje. In: *mocr.army.cz* [online]. 2018 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.mocr.army.cz/scripts/detail.php?id=5000>.

Ministerstvo zahraničních věcí, 2015. *Bezpečnostní strategie České republiky*. Praha: Ministerstvo zahraničních věcí. ISBN 978-80-7441-005-5.

Operation Anaconda. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 6. 3. 2002, last modified on 23. 10. 2018 [cit. 4. 12. 2018]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Operation_Anaconda.

PEARSON, Christine M. a Judith A. CLAIR. Reframing crisis management. *Academy of Management, the Academy of Management Review* [online]. 1998, č. 23, no. 1, s. 59-76 [cit. 3. 12. 2018]. ISSN 03637425.

Pete Blaber. In: *peteblaber.weebly.com* [online]. 2018 [cit. 4. 12. 2018]. Dostupné z: <https://peteblaber.weebly.com/>.

POPELÍNSKÝ, Lubomír a Vladimír KODEŠ, 1997. *Střelecká a raketová výzbroj letadel*. Praha: Naše vojsko. ISBN 80-206-0531-2.

Ramadi. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 13. 6. 2003, last modified on 13. 8. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org/wiki/Ramadi>.

RAŠEK, Antonín a kolektiv, 2007. Tvorba základů bezpečnostní vědy. *Vojenské rozhledy* [online]. 2007, č. 1, s. 21–31 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <https://vojenskerozhledy.cz/kategorie/tvorba-zakladu-bezpecnostni-vedy>.

SAS – Raid on Pebble Island. In: *eliteukforces.info* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.eliteukforces.info/special-air-service/sas-operations/pebble-island/>.

SAS 'suicide mission' to wipe out Exocets. In: *telegraph.co.uk* [online]. 8. 3. 2002 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/southamerica/argentina/1387091/SAS-suicide-mission-to-wipe-out-Exocets.html>.

SOTG decision-making process handbook. In: *istc-sof.org* [online, pdf]. 2012 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://istc-sof.org/wp-content/uploads/2016/11/sotgdecisionmaking.pdf>.

SOUTHBY-TAILYOUR, Ewen, 2014. *Exocets Falklands: The untold story of special forces operations*. Barnsley (South Yorkshire): Pen & Sword Maritime. ISBN 978-1783463879.

Společné operační centrum. In: *mocr.army.cz* [online]. 2018 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.acr.army.cz/struktura/generalni-stab/spolecne-operacni-centrum/spolecne-operacni-centrum-mo-soc-mo-3755/>.

ŠIMŮNEK, Petr, 2015. *Dlouhodobý výhled pro obranu 2030*. Praha: Ministerstvo obrany. ISBN 978-80-7278-666-4.

TAYLOR, Robert L., 2009. *Military Leadership: In Pursuit of Excellence*. Abingdon-on-Thames: Routledge. ISBN 978-0813344393.

Terminologický slovník. In: *mvcr.cz* [online]. 8. 6. 2016 [cit. 3. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statuu.aspx>.

- The SAS VS the Exocets. In: *eliteukforces.info* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018].
Dostupné z: <http://www.eliteukforces.info/articles/sas-versus-exocets.php#prof>.
- United States Navy SEALs. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida): Wikipedia Foundation, 5. 1. 2002, last modified on 2. 12. 2018 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Navy_SEALs.
- University of Texas at Austin 2014 Commencement Adress – Admiral William H. McRaven. In: *Youtube* [online]. 19. 5. 2014 [cit. 5. 12. 2018]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=pxBQLFLei70&feature=youtu.be>. Kanál uživatele Texas Exes.
- Usnesení vlády č. 1500/2008.
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.
- Válka o Falklandy 1982. In: *válka.cz* [online]. 28. 7. 2003 [cit. 5. 12. 2018].
Dostupné z: <https://www.valka.cz/1146-Valka-o-Falklandy-1982>.
- Wartime History. In: *marsandminerva.co.uk* [online]. 2018 [cit. 5. 12. 2018].
Dostupné z: <https://www.marsandminerva.co.uk/history/wartime-history-sas/>.
- WILLINK, Jocko a Leif BABIN, 2017. *Extreme ownership: How U.S. Navy SEALs Lead and Win*. New York: St. Martin's Press. ISBN 978-1-250-18386-6.
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (kompetenční zákon).
- Zákon č. 548/1992 Sb., České národní rady o některých dalších opatřeních v soustavě ústředních orgánů státní správy České republiky a o zřízení Kanceláře prezidenta České republiky.
- Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky.
- Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů.
- Zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- ZEMAN, Petr a kolektiv, 2003. *Česká bezpečnostní terminologie: Výklad základních pojmů*. Brno: Ústav strategických studií. ISBN 80-210-3037-2.
- ZŮNA, Pavel. Velení a řízení jako schopnost velitele. *Vojenské rozhledy* [online]. 2012, roč. 21 (53), č. 3, s. 72–79 [cit. 3. 12. 2018]. ISSN 1210-3292.

Přílohy

Příloha 1 - Krizová a doplňující legislativa a dokumenty

ÚSTAVNÍ ZÁKONY

- ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- ústavní zákon č. 23/1991 Sb., Listina základních práv a svobod
- ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

ZÁKONY

- zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy (kompetenční zákon)
- zákon č. 12/2002 Sb., o státní pomoci při obnově území postiženého živelní nebo jinou pohromou, (úplné znění vyhlášeno jako č. 11/2006 Sb.)
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí
- zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon)
- zákon č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu
- zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami nebo chemický přípravky
- zákon č. 97/1993 Sb., o působnosti Správy státních hmotných rezerv
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi
- zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
- zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení)
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- zákon č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních
- zákon č. 166/1999 Sb. o veterinární péči (veterinární zákon)
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- zákon č. 189/1999 Sb., o nouzových zásobách ropy, o řešení stavů ropné nouze (zákon o nouzových zásobách ropy)
- zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky
- zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky
- zákon č. 238/2000 Sb. o Hasičském záchranném sboru České republiky
- zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému
- zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení (krizový zákon)
- zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy
- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách (vodní zákon)

- zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- zákon č. 273/2008 Sb., o Policii ČR
- zákon č. 289/1995 Sb., o lesích (lesní zákon)
- zákon č. 326/2004 Sb., o rostlinolékařské péči
- zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti
- zákon č. 458/2000 Sb., o podmínkách podnikání a o výkonu státní správy v energetických odvětvích (energetický zákon)
- zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii
- zákon č. 555/1992 Sb., o Vězeňské službě a justiční stráží ČR
- zákon č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon)

VYHLÁŠKY

- vyhláška č. 75/2001 Sb., Českého báňského úřadu, kterou se stanoví báňsko-technické podmínky pro zřizování, využití a ochranu důlních děl vybraných pro využití při krizových situacích pro uplatňování preventivních, technických a bezpečnostních opatření a provádění kontrol
- vyhláška č. 80/2010 Sb., Ministerstva průmyslu a obchodu, o stavu nouze v elektroenergetice a o obsahových náležitostech havarijního plánu
- vyhláška č. 102/2005 Sb., Ministerstva obrany, o stanovení vzoru dotazníku a vzorů vojenských dokladů
- vyhláška č. 103/2006 Sb., Ministerstva vnitra, o stanovení zásad pro vymezení zóny havarijního plánování a o rozsahu a způsobu vypracování vnějšího havarijního plánu
- vyhláška č. 186/2002 Sb., Ministerstva financí, o předběžném odhadu nákladů na obnovu majetku sloužícího k zabezpečení základních funkcí v území postiženém živelní nebo jinou pohromou a vzor pověření osoby pověřené krajem zjišťováním údajů nutných pro zpracování tohoto přehledu
- vyhláška č. 225/2001 Sb., Ministerstva průmyslu a obchodu, kterou se stanoví postup při vzniku a odstraňování stavu nouze v teplárenství
- vyhláška č. 247/2001 Sb., Ministerstva vnitra, o organizaci a činnosti jednotek požární ochrany
- vyhláška č. 280/1999 Sb., Ministerstva obrany, kterou se stanoví postup při uplatňování požadavku na určení věcných prostředků a jejich převzetí, postup při uplatňování požadavku na určení fyzických osob k pracovní výpomoci nebo k pracovní povinnosti a kterou se stanoví náležitosti a vzor dodávacího příkazu, náležitosti a vzor dokladu o převzetí věcného prostředku, náležitosti a vzor dokladu o vrácení věcného prostředku a náležitosti a vzor povolávacího příkazu

- vyhláška č. 281/2001 Sb., Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, kterou se provádí § 9 odst. 3 písm. a) zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)
- vyhláška č. 328/2001 Sb., Ministerstva vnitra, o některých podrobnostech zabezpečení integrovaného záchranného systému
- vyhláška č. 344/2009 Sb., Ministerstva průmyslu a obchodu, o stavech nouze v plynárenství
- vyhláška č. 380/2002 Sb., Ministerstva vnitra, k přípravě a provádění úkolů ochrany obyvatelstva
- vyhláška č. 383/2001 Sb., Ministerstva životního prostředí, o podrobnostech nakládání s odpady
- vyhláška č. 388/2002 Sb., Ministerstva vnitra, o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností
- vyhláška č. 428/2001 Sb., Ministerstva zemědělství, kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu
- vyhláška č. 450/2005 Sb., Ministerstva životního prostředí, o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků
- vyhláška č. 498/2000 Sb., Správy státních hmotných rezerv, o plánování a provádění hospodářských opatření pro krizové stavy
- vyhláška č. 528/2005 Sb., Národního bezpečnostního úřadu, o fyzické bezpečnosti a certifikaci technických prostředků
- vyhláška č. 529/2005 Sb., Národního bezpečnostního úřadu, o administrativní bezpečnosti a o registrech utajovaných informací

NAŘÍZENÍ VLÁDY

- nařízení vlády č. 51/2004 Sb., o plánování obrany státu
- nařízení vlády č. 172/2001 Sb., k provedení zákona o požární ochraně
- nařízení vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury
- nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon)
- nařízení vlády č. 463/2000 Sb., o stanovení pravidel zapojování do mezinárodních záchranných operací, poskytování a přijímání humanitární pomoci a náhrad výdajů vynakládaných právníky osobami a podnikajícími fyzickými osobami na ochranu obyvatelstva

USNESENÍ VLÁDY

- usnesení vlády č. 512/2006 (VV) o zásadách pro zřizování záložních krizových pracovišť
- usnesení vlády č. 1194/2008 o způsobu použití finančních prostředků z účelové rezervy na řešení krizových situací, jejich předcházení a odstraňování jejich následků, vytvořené v kapitole Všeobecná pokladní správa podle zákona č. 240/2000 Sb., krizový zákon

SMĚRNICE

- směrnice Ministerstva vnitra MV-76085-1/PO-OKR-2011, metodika zpracování krizových plánů podle § 15 až 16 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- směrnice Ministerstva vnitra č.j. MV-117572-2/PO-OKR-2011, kterou se stanoví jednotná pravidla organizačního uspořádání krizového štábu kraje, krizového štábu obce s rozšířenou působností a krizového štábu obce
- směrnice náčelníka GŠ AČR k nasazování sil a prostředků AČR v součinnosti se složkami integrovaného záchranného systému a k plnění úkolů Policie České republiky
- směrnice Ministerstva vnitra č.j. MV-140690-1/PO-PKR-2011, Metodika zpracování plánů krizové připravenosti podle § 17 až 18 nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení § 27 odst. 8 a § 28 odst. 5 zákona č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů
- směrnice vlády České republiky k výběru objektů obranné infrastruktury a zpracování dokumentace (1/2008 VVpOK)

METODICKÉ POKYNY

- metodické pokyny pro přípravu a realizaci regulačních opatření v systému hospodářských opatření krizové stavy
- metodické pokyny pro vedení souborné evidence o určených věcných prostředcích a jejich vlastnících na krajských úřadech a na obecních úřadech obcí s rozšířenou působností
- metodický pokyn pro výběr a udržování zdrojů pro nouzové zásobování vodou č. j.: 21 881/2002-6000
- 14. metodický pokyn odboru ochrany vod Ministerstva životního prostředí pro zpracování plánu ochrany území pod vodním dílem před zvláštní povodní
- metodická pomůcka Ministerstva vnitra č.j.: PO-1590/IZS-2003, kterou se doporučují zásady pro jednotné rozlišování a vymezení preventivních,

záchranných, likvidačních a obnovovacích (asanačních) pracích spojených s předcházením, řešením a odstraněním následků mimořádných událostí

- metodické pokyny při plánování a zajišťování nezbytných dodávek v systému hospodářských opatření pro krizové stavy
- metodické pokyny pro vyžadování věcných zdrojů za krizové situace
- metodika pro zřizování jednotek sboru dobrovolných hasičů obcí – MV GR HZS ČR (č.j. MV – 52763-6/PO-2008)
- pokyn generálního ředitele Hasičského záchranného sboru ČR ze dne 8.6.2009., kterým se stanoví Řád výkonu služby v jednotkách HZS podniků, SDH obcí a SDH podniků (č.j. MV- 15377-1/PO-2009)
- metodický pokyn Ministerstva životního prostředí odboru ochrany vod k posuzování bezpečnosti přehrad za povodní (Věst. MŽP 2/1999)
- metodický pokyn Ministerstva zemědělství k zajištění jednotného postupu orgánů krajů, hlavního města Prahy, orgánů obcí a městských částí v hlavním městě Praze k zajištění nouzového zásobování obyvatelstva pitnou vodou při mimořádných událostech a za krizových stavů Službou nouzového zásobování vodou (č.j. 102598/2011-MZE-1500; VVpOK č. 3/2011)
- metodický pokyn k provádění technickobezpečnostního dohledu na hrázích malých vodních nádrží IV. kategorie (Věst. Mze č. 2/2003)
- metodický pokyn Ministerstva životního prostředí odboru ochrany vod pro stanovení účinku zvláštních povodní a jejich začlenění do povodňových plánů (Věst. MŽP 3/2000)
- metodický pokyn Ministerstva životního prostředí odboru ochrany vod k zabezpečení hlášené a předpovědní povodňové služby (Věst. MŽP 9/2011)
- metodika pro uzavírání smluv ke střežení (ochraně) nevojenských objektů důležitých pro obranu státu vojáky Armády České republiky

KONCEPCE

- Koncepce zahraniční politiky 2011
- Koncepce civilní ochrany

VÝZNAMNÉ BEZPEČNOSTNÍ DOKUMENTY

- Bezpečnostní strategie České republiky
- Obranná strategie České republiky - 2012 – 2020
- Koncepce zahraniční politiky České republiky
- Dlouhodobá vize resortu Ministerstva obrany
- Zpráva o zajištění obrany České republiky
- Zpráva o stavu zajištění bezpečnosti České republiky v oblasti ochrany před mimořádnými událostmi
- Zpráva o stavu zajištění bezpečnosti České republiky

- Národní akční plán boje proti terorismu
- Strategie boje proti terorismu
- Národní systém reakce na krize

Příloha 2 - Tisková zpráva z jednání krizového štábu Ministerstva obrany

TISKOVÁ A INFORMAČNÍ SLUŽBA MINISTERSTVA OBRANY ČESKÉ REPUBLIKY

Datum: 17. května 2010

Téma: Jednání krizového štábu Ministerstva obrany

V pondělí 17. května 2010 zasedal krizový štáb ministerstva obrany, který řídil místopředseda vlády a ministr obrany Martin Barták. Krizový štáb byl svolán v souvislosti se zvýšením hladin řek na území České republiky. Členové krizového štábu ministerstva obrany byli seznámeni s aktuální situací v postižených oblastech a s prognózou dalšího vývoje. O aktuální situaci na povodích řek je telefonicky informovali hejtmani Zlínského, Olomouckého, Moravskoslezského a Jihomoravského kraje.

Ministerstvo obrany je v případě potřeby připraveno nad rámec integrovaného záchranného systému nasadit do postižených oblastí vojáky, pozemní techniku a vrtulníky.

Již v dopoledních hodinách nasadila Armáda České republiky vrtulník Mi 17, který monitoroval situaci v zasažených oblastech Zlínského kraje.

Lucie Kubovičová, tisková mluvčí MO