

Řízení krize musí být komplexní, naši „koronaviroví generálové“ vedou minulou válku

Generál Jiří Šedivý rekapituluje, jak vedení státu zvládá řízení protikrizových opatření v čase pandemie koronaviru. Bývalý šéf armády upozorňuje, že řízení krize jen na základě momentálních čísel a bez dlouhodobého výhledu je prostě špatně.

Nejenom Česká republika, ale pravděpodobně většina evropských států nebyla na pandemii koronaviru takového rozsahu připravena. V počátku v České republice měl průběh boje proti krizi koronaviru dvě úvodní fáze. První v jarním období byla poznamenána nejasnostmi ve způsobu strategického řízení státu. V této fázi opatření proti krizi se řízení ujal politický orgán, který je sice určen k řízení státu, ale ne ke krizovému řízení. V jednání vlády se až příliš uplatňují politické zájmy vládních stran, což není pro řízení krize efektivní a někdy až zavádějící. Pro období krize je totiž určen krizový štáb a další krizové orgány na nižších úrovních přesně tak, jak je popsáno v Zákoně o krizovém řízení č. 240 z roku 2000.

První chybou bylo to, že řízení nevedl orgán odborný, tedy Ústřední krizový štáb, ale vláda. V následné druhé fázi krizový štáb vznikl. Bylo ovšem zřejmé, že strategická úroveň řízení státu – reprezentovaná vládou – nemá úplně jasno, jak správně postupovat. Krizový štáb byl svolán na ministerstvu zdravotnictví, ačkoliv tehdejší statut ústředního krizového zákona hovořil o tom, že v případě krize bude řízen z úrovně ministerstva vnitra v čele s ministrem vnitra, anebo pokud dojde k vnějšímu ohrožení, tak z úrovně ministerstva obrany, v jehož čele stojí ministr obrany. V našem případě se sice do čela Ústředního krizového štábu dostal odborník, ale jen náměstek ministra zdravotnictví. Ten samozřejmě neměl politickou sílu, aby úkoloval ty, kteří byli o úroveň výše než on sám, a ani neměl potřebné kompetence.

Mimo to, v té době to bylo proti schválenému platnému statutu Ústředního krizového štábu. Přijímal sice odborná rozhodnutí, ale v takové době je třeba přijímat celou řadu organizačních opatření z hlediska celého řízení státu!

Druhou chybu spatřuji v tom, že Ústřední krizový štáb po ustanovení ministra zdravotnictví na pozici vedoucího ÚKŠ dále pokračoval v rámci ministerstva zdravotnictví. To ale k takovému řízení není uzpůsobeno, nemá příslušné orgány ani infrastrukturu, aby mohlo efektivně zvládat takový komplexní problém, jakým byla pandemie koronaviru. Až po mnoha chybách, které se v řízení evidentně staly, se proces krizového řízení vrátil na úroveň ministerstva vnitra v čele s vicepremiérem Hamáčkem. Až teprve v tomto okamžiku se zvládání krize začalo řídit více efektivně.

Se zkušenostmi z průběhu celého dosavadního krizového období, tedy první i druhé vlny nákazy COVID19, lze obecně konstatovat, že vláda nerozhodovala a ani dnes nerozhoduje s perspektivou daleké budoucnosti. Zkrátka, je třeba se na celý průběh krize a na krizová opatření dívat mnohem komplexněji. Například používání ochranných prostředků. A to nechávám stranou, že se za čínský materiál utratily miliardy, a později se zjistilo, že valná část ani nesplňovala české a evropské standardy. Ale situace byla natolik vážná, že se musela přijímat rychlá rozhodnutí, a ne vždy byla

hlavním parametrem nákupu cena.

Naopak poměrně rychlé rozhodnutí začít používat ochranné prostředky a zahájení činnosti Ústředního krizového štábu (i když pozdější) zajistily, že Česká republika prošla první vlnou poměrně dobře. Nestalo se to, čeho jsme byli svědky v jiných státech, kde došlo k zahlcení zdravotnických systémů a ke zbytečným úmrtím.



Selhání strategického řízení státu

První vlna byla ještě poznamenána tím, že se lidé báli obrovské nejistoty a sami se iniciativně podrobovali opatřením, která byla přijata. Všichni k opatřením přistupovali aktivně, což eliminovalo chyby v řízení krize a zároveň vytvořilo velmi příznivé podmínky pro omezení intenzity druhé vlny nákazy. K tomu bylo nutné provést hlubokou a pravdivou analýzu průběhu 1. vlny. Pokud byla provedena, pak jen povrchně.

Přišlo období dovolených a my jsme nějak zapomněli na to, že může opravdu přijít druhá vlna, přestože se o ní stále mluvilo. Podle české povahy jsme hledali cestičky, jak z tvrdých opatření vyklouznout. Česká republika v euforii z úspěšného zvládnutí 1. vlny uvolnila téměř všechno, na rozdíl od jiných států poučených hloubkou krize a množstvím obětí na jaře. A když už se u nás po dlouhém váhání v září přijala přísnější opatření, tak hned měla velké množství výjimek. A ty de facto znamenaly, že se koncem srpna, v září, krize rozjela znovu.

Nástup druhé vlny byl posílen tím, co se odehrávalo v létě bez jakéhokoli zapříčinění zvenku umocněného tím, že se vrátili lidé z dovolených a někteří si nákazu přivezli. To byl souběh nepříznivých událostí. Nepoučili jsme se z průběhu v jiných státech, a tak došlo opět k tomu, co známe z jara - došlo k selhání na strategické úrovni řízení. Strategické řízení je poměrně složitý proces a znamená, že se díváte do hluboké budoucnosti. Nepřijímáte rozhodnutí z hodiny na hodinu, ze dne na den, z týdne na týden... Použijí-li vojenskou terminologii, používáme operační umění a taktiku, ale ne strategii, která vyžaduje, aby se stát rozhodoval s výhledem do vzdálené budoucnosti, to se tady vůbec nedělo. A obávám se, že se to neděje ani dnes!

Vojenský způsob rozhodování

V našem programu MPA zaměřeném na bezpečnost a krizové řízení hodně zdůrazňujeme vojenský

způsob rozhodování. Pokud jsem se zmínil, že nám chybí strategický nadhled, o úroveň níže je operační umění. Neexistuje operační věda, ale existuje operační umění. A existuje operační umění proto, že každé rozhodnutí každého velitele se střetává s rozhodováním protivníka. Vždycky proti sobě máte několik neznámých, největší z nich je lidský element. Nemůžete vše postavit na různých kalkulacích.

My jsme ve stejné situaci. Vláda, kraje, obce a příslušné krizové orgány přijímají řadu rozhodnutí, která sice jsou postavená na základě statistik (různě přesných), které se dělají dnes a denně, ale rozhodování přijímaná pouze na základě statistiky jsou rozhodnutí neúplná a nepřesná!

Samozřejmě, čím přesnější je statistika, tím jsou lepší podklady pro rozhodování. Ale rozhodování krizového orgánu musí být prováděno s vědomím toho, že má dopady na lidi, kteří se ne všichni chtějí těmto rozhodnutím podřít, případně jim nerozumí nebo je realizují nesprávně. Lidský faktor je významnou součástí takového krizového řízení. Od počátku krize je ale evidentní téměř absolutní závislost rozhodování vyšších orgánů státu a samosprávy na údajích uváděných Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR (ÚZIS).

Výstupy této organizace jsou jistě správné a důležité, ale nelze je chápat jako jediný podklad pro rozhodování, jak proti COVID-19 postupovat. Právě z toho důvodu, že nezobrazuje ony „neznámé“, se kterými se střetáváme. Proto nefungoval „Semafor“, a proto ani řádně nefunguje „PES“, který je měněn podle skutečného stavu, jak se pandemie u nás rozvíjí. Zároveň s tím se zvyšuje pochybnost o správnosti zvolené cesty a pro část společnosti je důvodem k odporu, ať je jakkoli zdůvodněn.

Ukázkou, jak jsme závislí jen na „kalkulačních jednotkách“ a zároveň neřešíme skutečné kořeny problému šíření koronaviru v ČR, je segment společnosti ve věku 65+. Ačkoli od počátku je zřejmé a statistikou dokázané, že nejohroženější skupinou obyvatel jsou senioři, žádná efektivně působící opatření nebyla přijata, mimo omezení vstupu do ubytovacích zařízení. Pokud se zavedla nějaká jiná opatření, efektivní také nebyla. Měli jsme na to čas několik měsíců a mnoho informací jak z ČR, tak od našich spojenců.

V těchto dnech je ČR opět blízko „špici nejvíce zasažených států“ v EU, k 16. 12.2020 jsme druzí za Lucemburskem v počtu nakažených na 100 tis. občanů, v úmrtnosti na 100 tis. občanů pátí v Evropě po Belgii, Itálii, Slovinsku a Španělsku. Chránit seniory musí systém jinými opatřeními, která zohledňují specifika této části obyvatelstva a prostředí, ve kterém se pohybují. Ale nejsou to jen senioři a jejich obsluhující personál. Podobné problémy specifické pro určitý segment společnosti nebo ekonomiky jsou opakovaně signalizovány již delší dobu. „PES“ je sice dobrý rádce, ale nemůže se podle něj striktně přijímat všezahrnující opatření - omezení kontaktů. Odpor části veřejnosti tak vytváří podmínky pro šíření COVIDu.

Druhou velkou neznámou je chování samotného viru. I když krok za krokem zpřesňujeme poznání o něm, pořád nás něčím překvapuje. I sám koronavirus musí být brán jako prvek aktivně působící proti našemu záměru - zastavit jeho šíření. Do té doby, než budeme mít 100 % jistotu, že jsme schopni ho ničit. Dovolím si tvrdit, že očkování může zpomalit jeho šíření, ale nemusí být tím, co nás před COVID-19 zachrání.



Zmatek ve vydávaných protikrizových opatřeních

Bohužel i dnes se průběžně setkáváme s projevy typické české vlastnosti. Bráníme se jakýmkoliv opatřením, která omezují naši svobodu, naše názory apod. Proto nestačí jenom něco zkalkulovat a o něčem rozhodnout, ale musí se počítat s měnícími se podmínkami, aktivně působícími proti záměru rozhodnutí. Ale vláda nebo ÚKŠ přijímá řadu opatření, která jdou jedno přes druhé, ještě ani neznáme, jak účinné je opatření původní, a už je vydáno další rozhodnutí. Navíc řada chyb ve finálních dokumentech, které jsou vydávány jako závazné, zpochybňuje v očích veřejnosti kvalitu rozhodnutí a vede k jejich obcházení.

Druhým problémem je (a myslím, že nám to vyčítají i naši sousedé, konkrétně Němci), že velká část našich občanů závazná rozhodnutí nerespektuje. Je to umožněno tím, že zejména v počátku podzimní fáze pandemie koronaviru nebyla opatření dostatečně kontrolována a téměř úplně chyběl článek řídicího procesu, tedy prosazování realizace opatření až do úrovně donucení či represe. Vedení státu (včetně premiéra) bylo na tento problém upozorněno, ale realizace této fáze opatření se uplatnila až příliš pozdě, častěji se ale spíše neuplatňovala a neuplatňuje.

Krizové řízení vyžaduje systémový pohled s vědomím toho, že se krize odehrává v „živém organismu“, který ve většině případů akceptuje přijímaná opatření, ale také se v některých případech těmto opatřením brání. A to ať vědomě, nebo z neznalosti věci. Toho si musí být nejvyšší krizový management vědom.

Většina současných opatření je restriktivního charakteru. Chybí aktivní sektorový přístup, který umožní tam, kde to jde, normální funkce. Tam, kde to nejde, vyžadování 100% plnění. Proto slyšíme stížnosti na neférovost, nekonceptnost opatření nebo na neefektivnost. Chybí vzdělávání zaměřené na obyvatelstvo obecně, ale také na cílové skupiny, ať na ty „ohrožené“, tak na ty, které se nechtějí podřídit. Vysvětlování, které je prováděno s cílem „když to neuděláme, bude hůř...“ je málo. Už dříve jsem uvedl, že chybí důsledné vyžadování opatření, včetně represe proti těm, kteří hazardují se životy ostatních. Přijímaná opatření se musí přijímat po provedených analýzách dosavadního průběhu krize, efektivnosti přijatých opatření, včetně analýzy efektivnosti přijímaných opatření u našich úspěšných sousedů. Postup „pokus-chyba“ si nemůžeme nadále dovolit. Říct – promiňte, udělali jsme chybu – nestačí. Za tímto vyjádřením jsou desítky, možná stovky zbytečně mrtvých. To se netoleruje ani za války.

Jsme v situaci, kdy zcela evidentně druhou vlnu krize koronaviru nezvládáme, a to už mluvíme o vlně

třetí. Jenomže v čele boje nestojí ÚKŠ, který je zjevně v defenzívě a o jehož práci máme jen sporadické informace. Ani zdaleka není jeho práce, rozhodnutí a vyhodnocení situace prezentováno tak, jako v druhé polovině 1. vlny krize koronaviru.

Naproti tomu denně stojí před kamerami ministr zdravotnictví se svými spolupracovníky, kteří připravují pěkné statistiky, ale jen málo toho, co je za hranicí kompetencí ministerstva zdravotnictví. Ne, že by to nebylo důležité, ale ani zdaleka to nestačí. Z dosavadního průběhu krize jsme se moc nepoučili, a pokud bych se zase měl dotknout vojenského prostředí, naši „koronaviroví generálové“ vedou minulou válku.

Jediným argumentem, který je donekonečna omílán, je ten, že i ostatní evropské státy mají problémy. Ale o řády nižší. Výmluvným svědectvím je naše pozice na „covidovém žebříčku“ (k 17. 12. 2020).

V počtu případů na 100 tisíc obyvatel jsme ve světovém srovnání pátí! Za Andorou, Lucemburskem, San Marinem a Francouzskou Polynésií. V počtu úmrtí na 100 tis. obyvatel jsme ve světě dvanáctí! Za San Marinem, Belgií, Peru, Itálií, Makedonií, Bosnou, Slovinskem, Španělskem, Andorou, Velkou Británií a USA. Například, pokud ČR vykazuje k tomuto dni 94 mrtvých na 100 tis. obyvatel, sousední Polsko 64, Rakousko 55, Německo 30, Slovensko 25.

Vzdělávání se je základem úspěšnosti. Politická reprezentace je volena a má nárok na to být v řadě oblastí „nepolíbena věděním“. Ale každý politik na vrcholné pozici by si měl kolem sebe vytvořit tým odborníků (ne poradců), kteří nejsou jen kamarádi, ale vzdělaní a zkušení lidé. V oblasti krizového řízení by měli rozumět komplexnosti řízení krize. Měli by alespoň vzdáleně vědět, co je to „Kodaňská škola“, která se sice původně věnovala problematice bezpečnosti, která ale postupem času představila nový koncept pohledu na bezpečnost, řízení krizí a navrhla jednotný analytický rámeček.

Nemám v úmyslu vysvětlovat, co je to „Kodaňská škola“. Toho, kdo o to má zájem, můžu jen pozvat do našeho postgraduálního studia MPA na Vysoké škole CEVRO Institut, ale stálo by zato, aby se tento koncept aplikoval do procesu zvládnání krize koronaviru u nás. Mimo jiné, zcela určitě bude jedním z výstupů krize výrazná změna bezpečnostního prostředí globálně, ale i v evropském kontextu.

Pokud nezměníme přístup k hodnocení toho, co se u nás děje, budeme pořád na špici propadlíků krize koronaviru.



Jiří Šedivý

Arm. gen. Ing. Jiří Šedivý je bývalým náčelníkem Generálního štábu AČR, členem České euroatlantické rady, vedoucím katedry bezpečnostních studií a garantem programu MPA – Bezpečnostní a krizový management na vysoké škole CEVRO Institut. Jeho specializací je bezpečnost, krizové řízení, reforma ozbrojených sil ČR, ochrana kritické infrastruktury státu, energetická bezpečnost a další související oblasti.

CEVRO Institut je soukromou vysokou školou práva, politologie, mezinárodních vztahů, ekonomie a bezpečnostních studií. Na českém vysokoškolském trhu působí více už čtrnáct let. Nabízí prestižní

vzdělání, individuální přístup a špičkové vyučující. Vybrat si lze z bakalářských, magisterských i postgraduálních programů. Přednáší zde elitní profesoři i experti přicházející z praxe justice, veřejné správy a byznysu.

Speciální tříměsíční **postgraduální vzdělávací program MPA - Bezpečnostní a krizový management** vznikl v rámci činnosti Centra transatlantických vztahů vysoké školy CEVRO Institut (PCTR) a Centra bezpečnostních studií (CEBES). Je určen zejména pro vrcholový a střední management nejrozličnějších institucí a subjektů působících v oblasti bezpečnosti a krizového řízení. Více informací o tomto studijním programu naleznete [ZDE](#).

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | www.epravo.cz

Další články:

- [Prémiový rezidenční komplex Bakers Court přináší na realitní trh komfortní bydlení s 5* službami](#)
- [Festival jako prestižní teambuilding](#)
- [Spojení Generali České a Právní ochrany D.A.S. přináší první výhodu: navýšení pojistného limitu na 5 milionů](#)
- [Kultura jako prestižní benefit: Proč by právní firmy měly sázet na „inteligentní zážitky“? Rozhovor s JUDr. Martinou Jankovskou](#)
- [Wolters Kluwer uvádí na český trh AI právní pracovní prostor Libra s integrovaným obsahem ASPI](#)
- [Jak ušetřit na energiích, aniž byste porušili zákon](#)
- [SLUTO DAŇOVÁ & ÚČETNÍ firma roku 2025: Kdo se letos zařadil mezi špičky oboru?](#)
- [Novela stavebního zákona, transparentní odměňování a AI v právní praxi: zveme na odborné konference Wolters Kluwer](#)
- [Zásady a principy soukromého práva jako základ moderní právní praxe. Proč má studium LLM smysl nejen pro právníky](#)
- [Kmenové listy v s.r.o. – právní rámec, převod a praktické dopady](#)
- [Executive LLM: Prestižní milník pro právní profesionály. Business Institut otevírá jarní cyklus již 1. března](#)