

### **Kanárek v kleci**

Jak poznáme, zda se blíží krize? Prakticky vždycky se ukáže, že někdo, jehož hlas nebyl slyšen, poměrně přesně odhadl budoucí vývoj situace. Většinou však nepoznáme, kdo to je. Mnoho lidí se spoléhá na intuici, „cítí v kostech“, že se něco děje. Jindy si to ovšem jen nalháváme anebo správně pocítujeme tušení, ale interpretujeme ho špatně. Jeden z mála nástrojů, který máme k dispozici, je všimnat si extrémů a neobvyklých situací. Před krizí bývají drobnější nezvyklé události častější. Hromadí se příhody, jimž podobné nemají pamětníka.

Václav Cílek

## **RUKA NOCI PODANÁ**

Václav Cílek, Ferdinand Šmikmátor a kol.

# **RUKA NOCI PODANÁ**

Základy rodinné a krizové přípraveno

Václav Cílek,  
Ferdinand Šmikmátor a kol.

poručuje jako nejlepší hasičské velitele osoby se širokou zkušeností a dobře vyvinutou fantazii. Takoví lidé si umí představit i málo pravděpodobné scénáře krize. Už víte, že jedna z prvních zásad resilience je mít zdroje, které právě při katastrofě na Cerro Grande chyběly. Unavení hasiči museli v plné, těžké výstroji šplhat 90 minut do kopce k požáru a některé z nich i několikrát. Neměli sílu na to, aby jej zvládli, a bylo jich málo.

► HRO naslouchají expertům. Zvažují různé scénáře a podrobují se jim. Nechte se mylit slovem expert, lidé z branže na rozdíl od televizního komentátora vědí, kdo jím je. Problém experta je spíš v tom, že mívá bohatou zkušenost, ale jednoho typu, zatímco HRO si situaci potřebuje „osahat“ z více stran a mít více expertů s rozmanitými zkušenostmi.

Celá situace s požárem kolem Los Alamos vypadá exoticky, ale psychologové ji analyzovali jako běžnou sondu do společnosti, jen průběh byl dramatictější a škoda větší.

### Jak se chovat na letadlové lodi?

Existuje-li nějaká velmi složitá a riziková přehrávaná organizace, tak to je letadlová loď. Na palubě se současně pohybuje 100–200 lidí a letadla vzletají v intervalech 48–60 vteřin. Její rovná paluba je popisována také jako nejnebezpečnějších 4,5 akru na světě. Představte si letiště v Orly, které směřujete na jedinou dráhu obklopenou bombami, pokrytou mořskou vodou i motorovým olejem a pohybující se v rytmu vin a lodních šroubů. K tomu vypněte radar, nechte kolem pobíhat vyčervené dracelité vojáky a snažte se nikoho nezabít. Ve zdánlivém chaosu musíte dopřihovět palivo a nahoje. Dochází k nepředvídatelným nehodám: na palubě leží šroub a vy ho nepovažujete za důležitý, až do chvíle, kdy jej nasaje motor letadla a ten vzápětí exploduje. Tímto způsobem se učíte, na jakých maličkostech záleží.

Letadlová loď je něco jako továrna nebo obchod. Na jednom konci paluby dostáváte letadla a na druhém konci je odkládáte. Kapitán lodi má omezený rozpočet, takže piloti třeba v noci nemohou letat tak často, jak by potřebovali. V podstatě to je běžná firemní situace. Loď je město o šesti tisících lidech žijících na malém prostoru, kde se pracuje se vším možným včetně jaderných zbraní. Jak se rady dá žít?

Na prvním místě lidé neustále uvažují o nebezpečí, cokoliv se může zvrtnout. Nepředpokládají, že věci jsou v pořádku, dokud se o tom nepřesvědčí. Letadla a zařízení kontrolují stále dokola. Signály jsou zdvojené nebo ztrojené. Například přistávací pilot dostane rádem příkaz snížit obrátky, ale neudělá to, protože by se mohl roztržít o hladinu. Počká, až před něj předstoupí důstojník a praporek mu rozkaz potvrdí. Kapitánův rozkaz je pochopitelně nejdůležitější, ale v novém systému řízení jej může mladší důstojník ignorovat nebo změnit, protože situace se rychle vyvíjí a kapitan nemůže být u všeho.

Jeden z prvních tréninků spočívá v tom, že jste naučení nevěřit svému úsudku, pokud jej neověříte. Vojenská psychologové vypracovali obecný model, podle kterého člověk hledá několik porozumění situaci, ale potvrzení svého mínění. Ukázalo se, že čím jste pod větším tlakem, tím více potřebujete sebepotvrzení. Tuhle je pravidlo každé krize, proto je nutné dávat pozor, co nám bankéři či politici během krize říkají. Může to být přesvědčivé, protože oni sami tomu věří. Na rozdíl od posádky letadlové lodi ovšem nejsou cvičeni na opakované verifikování toho, že situaci vidí správně.

Navigátor může předpokládat, že pilot zvládá situaci a že si třeba nesplete tlakovou palubu s čerňmym mořem, ale je vytrénován i k odlišení rozdílných zabarvení pilotova hlasu. Proto dokáže určit, zda je letec v pohodě a udělá to, co se od něj čeká. Lidé na palubě jsou někdy nuceni pod tlakem pracovat až dvacet hodin místo normálních čtyř. Každého napadne, že jsou vyčerpáni a budou dělat více chyb, ale ukazuje se, že to není pravda. Pracují totiž v týmu a jsou zvýklí pozorovat vlastní úkol i činnost celé skupiny. Zaskakují za sebe. Automaticky se koordinují mezi sebou. Spolupracující týmy mají i na hranici fyzického vyčerpání lepší výsledky než čerství nováčci. V jedné nemocnici si dokonce chirurgové pozvali skupinu mechaniků, která na závodcích formu provádí výměnu pneumatik, aby se naučili, jak si navzájem nepřekážet.

Na palubě amerických letadlových lodí jsou televize přenášející, co se děje na palubě. V podpalubí jen tak mimoděk vnímáte život lodi, protože to hlavní, co se jí právě týká, se odehrává na palubě. Ale můžete také sledovat, jak přistávají ostatní piloti, a pak to s nimi u večere probrat. Oni se také snaží přistát úplně čistě, protože vědí, že je osataní sledují. Velitel letky je na palubě fyzicky přítomen a všimá si každého svého vojáka. Při tomto systému se všichni zlepšují a učí se spolupracovat. Jak rádi bychom celým ministerstvem a městským radám předepsali povinný výcvik na letadlové lodi!

Pokud znáte běžné americké vojáky z barevné chudinské čtvrti, tak to nebyvají žádní mistři světa. Mnohým z nich nezbylo nic jiného než se dát do armády. Skutečně optimistické je, že i tento druh lidí se dá vycvičit k profesionálnímu a zodpovědnému vykonávání vysoce rizikových činností. Vysloužilé maniráky poznáte podle držení těla, všímavosti k okolí, schopnosti spolupřát se na sebe i podle toho, že v sobě mívají nějaký řád či systém.

### Co je hlavním cílem jaderné elektrárny?

Kripodivna není hlavním cílem jaderné elektrárny výroba elektřiny, ale nezklamat veřejnost a neudělat škodu. Slo by také říct, že jaderná elektrárna je kulturní instituce, která má průmyslové cíle. U všech složitých a potenciálně nebezpečných provozů často přichází varování jako tzv. „slabý signál“. V roce 2002 technici v jaderné elektrárně Davis-Besse nedaleko Toronta zjistili, že hlava reaktoru obsahujícího jaderné

palivo byla korodována do hloubky 150 mm a že během následujících dvou měsíců by skrz zbyváající stěnu o tloušťce 9,5 mm došlo k úniku radioaktivit. Dva roky před tím bylo nutné vyměňovat filtry každé dva dny místo obvyklého měsíce, protože se v nich hromadily „záhadné“ šupinky rzi. Tenno slabý signál unikal pozornosti, i když by se jim měl někdo zabývat, a ne jenom měnit filtry.

Poukázání na takové slabé signály v mnoha firmách znamená vystavit se riziku potrestání, protože přiděláváte lidem práci. Průmyslový sociolog Ron Westrum popsal situaci, kdy v počátcích amerického raketového výzkumu byla ztracena raketa Redstone. Odpovědný inženýr se přihlásil vedoucímu projektu Wernheru von Braunovi s tím, že při kontrole pravděpodobně zkratoval obvodu. Braun mu poslal láhev šampaňského, protože bez případného viníka by museli znovu procházet celou konstrukci rakety a týdný hledat možnou chybu. Jiný podobný případ se stal na letadlové lodi Carl Vinson, kde námořník nahlásil, že na palubě ztratili nářadí. Všechny letry byly odkloněny na pozemní letiště, dokud se nářadí nenašlo. Druhý den byl námořník před nastoupenou jednotkou pochválen za odpovědné chování. Myslím, že na ruské lodi by situace dopadla jinak.

Jiný psycholog zjistil, že nejlepší týmy v nemocnici udělaly statisticky nejvíce chyb. Bylo to tím, že se nebdaly na pochybení upozornit, aby mohlo dojít ke zlepšení. Stejnou optikou se můžete dívat třeba na evropské policejní statistiky a zpozornět, když zločinů ubývá. Podobně se někteří manažeři ptají: Jak je možné, že je klid? Neděje se něco neobvyklého, o čem bych měl vědět? Neprobíhá nějaký zastrací manévř?

Někdy závisí také na významech slov. Sudy s leteckým benzínem vyžadují velkou pozornost. Prázdné sudy už z bezpečnostního hlediska skoro nikoho nezajímají, jenže některé z nich jsou naplněné vysoce explozivními parami a rády vybuchují. Několik havárií ukázalo, že občas jsou nebezpečnější než plné sudy.

## Hněvivé léto

V této knize téměř nemluvíme o klimatických změnách. Předpokládám, že během dalších dvaceti let budou viditelné a zřejmé i skeptikům a že pak nastane zhruba století trvající proces zvykání a přizpůsobování se, včetně přesunu stovek milionů lidí a výstavby nových měst dál od pobřeží či blíž vodě. Na tuto vizi je málokdo připraven, a tak o ní obvykle nemluvíme. Jednak nevím, zda se skutečně stane, jednak mluvím z pozice třetího či čtvrtého stadia přijímání krize. Nejdřív máte takový divný pocit, že něco není v pořádku, ale zažene ho. Pak se něco nepřijímaného stane, třeba vám diagnostikují rakovinu. Budete v šoku, posléze budete mít velký vztek. Teprve v dalším stadiu informací přijmete a budete se snažit s ní konstruktivně zacházet. Česká společnost je někde mezi stadii 0 a 1, tedy ve stavu skepse. Z něho se teprve vyvíjí vztek proti světu a proti lidem říkajícím, že svět není tak bezpečné místo, jak se

původně jevil. Dojde-li k problémům, ze všeho nejdřív padne hněv na lidi, kteří na ně upozorňovali. Tohle nemám započítat. Ke svému stadiu 3–4 jsem se dopracoval skoro třicet let, takže něco málo vím o strachu a hněvu, jímž jsem musel, a nejspíš ještě budu muset projít.

Australské léto roku 2012–2013 se popisuje jako „Angry Summer“, Hněvivé léto. V průběhu tří měsíců mezi počátkem prosince a koncem února padlo 123 teplotních rekordů včetně nejteplejšího dne, nejteplejšího měsíce, nejvyššího denního maxima a dalších. Mezi 2. a 8. lednem byly průměrné denní teploty 39 °C a dosáhly předtím nikdy nenaměřené výše až 40,3 °C. Vedro bylo takové, že meteorologové museli do teplotních map přidat další barvu. Krajina vysychala, srážky byly hluboce pod normálem. V Tasmánii vypuklo až 40 nových požárů za den a v Novém Jižním Walesu jich bylo denně až 140. Sedmáct z nich hořelo ještě o týden později.

Oheň stále plápolal, když přišly velké deště, které přinesla cyklona Oswald. Silné větry o rychlosti až 230 km/hod zvedaly mořský příboj, a dokonce se objevilo i několik tornád, což je v Austrálii neobvyklé. Některé nížiny byly zatopené do výše i několik metrů. Sorva deště ustaly, tak přišla další víha veder, a to v síle, jakou byste čekali během mimořádného léta. Jenže byl březen, tedy začátek australského podzimu. Historická analýza ukázala, že Austrálie byla vždy zemi klimatických extrémů převážně spjatých se systémem El Niño. Počasí posledního desetiletí bylo ovšem mnohem proměnlivější a extrémnější než za poslední století či ještě delší dobu.

Tohle je řeč čísel, nic nefikační o tom, jak lidé pozorovali oblohu, jak umírali dobytek na pastvinách, jak neklidní a nešťastní byli samotní lidé. Současná sociologové tomu někdy říkají environmentální smutek. Je obtížné se radovat, když sucho kolem vás rdousí stromy. Tak nějak vypadá „nové počasí“, které se stává novou normou.

## Záchrana života jako nevhodný, minimalistický program

Uvažování o kolapsu civilizace jsme kdysi shrnuli ve sborníku *Něco převrázného končí. Kolapsy v přírodě a společnosti* (2008). Jednalo se o verš Seifertovy básně, který pokračoval: „... a něco překrásného začíná“. Dlouhá léta bylo mé psaní o klimatických změnách a globálních rizicích motivováno obavami a touhou nezajíť příliš hluboko do utrpení. Pak začal převládat zájem o regeneraci společnosti, která je v mírném klimatickém pásmu vždy nevyhnutelná. Otázka je však pokřádět, jak dlouhé a jak náročné bude přechodné období.

Nyní jsem se posunul ještě dál, a to směrem k tomu „překrásnému“, co nejspíš jednou přijde. Zážitky těch, kteří přežili doopravdy vážnou krizi, se totiž zhruba ve třetině případů vzahují k hluboké proměně vedoucí k projasnění a prohloubení života. Umíme si představit, že evoluce je neprospěšná jako bohyrné Káfi a občas volí strategii „polomu“, aby mohl vyříst nový les.

Dnes si myslím, že pouhé zachování osobního života je hloupý, minimalistický program, který nemůže fungovat, protože jde proti smyslu krize, jímž je vytvořit něco společného a nového. Na konci tunelu vidím krásu, ne skupinu zubožených lidí, poznamenaných katastrofou. Nechci se této vize vzdát, protože vím, že naplňování většího cíle obvykle způsobí, že ten menší a okrajový, v našem případě prostě přežívání, se dostaví snadněji.

### **Vize národní připravenosti**

Obranné doktríny mnoha zemí počítají s vizí národní připravenosti, která je založena na přístupu, kdy do úvahy berete všechna rizika (*all-hazards approach*) a v první fázi se se střídavým úspěchem snažíte propojit různé instituce, aby spolu alespoň komunikovaly. Zkušenost zatím ukazuje, že pokud se nějaká krize, v našich podmínkách třeba povodeň, objeví během 10–20 let tak třikrát za sebou, systém se výrazně zlepší. S určitým sarkasmem proto můžeme prohlásit, že čtvrtý jaderný konflikt už zvládneme mnohem lépe. Pokud ale máme určitou vizi či úvahu o možných osobních, komunitních či národních krizích, reagujeme rychleji.

