

Moderně v krizovém managementu – I

Pojetí a obsah

V první polovině roku 1996 vyšel z kolektivu bývalého prvního náměstka ministra obrany impulz k vypracování koncepčních strategických materiálů v oblasti bezpečnosti a obrany státu. Lze jej, s nepříliš velkou nadsázkou, označit jako „velký třesk“ v oblasti vrcholového řízení bezpečnosti a obrany. Spontánní pochopení, akceptace a zahájení prací na dokumentech v logické sekvenci:

- Národní bezpečnostní strategie
- Národní obranná strategie
- Vojenská strategie

svědčí o schopnosti a odhodlání příslušných vrcholných institucí skončit s nepřírozeným stavem absence jednak koncepční báze bezpečnosti a obrany jako významných funkcí státu, jednak deklarace postoje a záměrů vůči občanům a vůči mezinárodnímu okolí.

Uvedený impulz má, kromě zpracování zmíněných materiálů převážně politického charakteru, i praktické důsledky v zaměření činnosti vrcholového řízení rezortu obrany. Zejména inicioval urychlení prací na zahájení tvorby systému obranného plánování, a to v první fázi na analýze současného stavu, informačních, systémových, institucionálních, metodických a terminologických aspektů. Významným faktorem pro orientaci těchto prací je požadavek moderního pojetí, zejména transparentnosti systému a procedur obranného plánování, motivovaný mezinárodními aspekty, zejména kompatibilitou s plánovacími procedurami NATO.

Zahájení prací na systému obranného plánování indikuje, mimo jiné, naprostou neúnosnost pokračování v praxi odsouvání nebo povrchního řešení dlouhodobých problémů. Tento stav ve svých důsledcích může vést k hazardu a nevratným chybám v oblasti obranných schopností státu a v neposlední řadě i k neefektivnímu využívání zdrojů a plýtvání finančními prostředky. Ukazuje se, že je nutno skončit s nezvykle stabilizovaným provizoriem a sepisováním „slohových cvičení“. Je třeba neodkladně řešit celkové pojetí systému, definici subsystémů, kompetenční a koordinační otázky, informační a analytickou bázi a další problémy, a to nejen v oblasti vojenské, ale i nevojenské. Jedním z kritických míst je správné vymezení a určení systémových vazeb krizového managementu, civilní ochrany, civilního nouzového plánování, nevojenské infrastruktury, hospodářské mobilizace, státních rezerv a dalších oblastí se vztahem k vojenské i nevojenské sféře obrany státu.

Zvláštní postavení má, myslím, složitá a obtížná, ale zároveň zajímavá a atraktivní otázka krizového managementu. Existují různá pojetí této oblasti i různé přístupy k řešení dílčích problémů. Jedno je jisté a potvrzují to nejen objektivní praktické potřeby státu a občanů i literární průzkumy, ale též zkušenosti z mezinárodních cvičení krizového managementu: ve vyspělých zemích je krizový management nedílnou součástí řízení

bezpečnosti na všech úrovních politických, vojenských, bezpečnostních, záchranných, ekonomických, ekologických a dalších struktur a složek, orientovaných na zajištění míru, stability, bezpečí občanů a kvality životního prostředí.

Co se týče naší země, nelze říci, že bychom v oblasti krizového managementu byli začátečníky a neměli na co navazovat. Existuje řada institucí a odborníků s dobrými znalostmi, schopnostmi i zkušenostmi v této oblasti. Značným nedostatkem však je, zejména v důsledku reorganizací ve státní správě a nepřizpůsobení se současným možnostem a situaci v bezpečnostní oblasti, nízká úroveň koordinovanosti v oblasti metodické i praktické. **Cílem mého článku je upozornit na některé problémy, naznačit možnosti řešení, a tím přispět k potřebnému kvalitativnímu posunu v této významné oblasti.**

Článek je rozdělen do dvou částí. V první části se budu zabývat otázkou pojetí a obsahu krizového managementu, a to jednak k objasnění vlastního postoje a uvedení dalšího textu, jednak k případné orientaci dalších prací v otázkách terminologie a vztahů. Ve druhé části se zaměřím na výčet atributů moderního krizového managementu a na možnosti a úkoly k jejich dosažení. I když je článek pojat v obecné rovině, přece jen jsem se více soustředil na CM (*crisis management*) v oblasti krizí – součástí vojenských bezpečnostních rizik. Důvody jsou dva: moje profesní zaměření a skutečnost, že nevojenská problematika CM je více prezentována, především v civilních časopisech.

Definice krizového managementu

S rostoucím rozsahem využívání informatiky i exaktních metod a rovněž v důsledku zvyšujícího se objemu mezinárodní kooperace a informační výměny vzrůstá význam terminologické úrovně ve všech oblastech řízení. Jsou-li objektem řízení procesy, zdroje, faktory a další složky bezpečnosti, resp. krizí, je oblast terminologie zvláště významná. Na podporu tohoto v podstatě široce akceptovaného tvrzení mohu použít i fakt, že na první stránce velmi dobrého materiálu o krizovém managementu Nizozemska^{1/} se cituje Konfuciovův výrok „*Začátkem moudrosti je nazývat věci jejich správnými jmény*“. Je evidentní, že tato jména, resp. pojmy musí existovat a musí být jednotně chápány. Na naléhavost řešení terminologických problémů (konkrétně pojmu „civilní nouzové plánování“) upozorňuje i článek plk. Voříška ve VR 5/96^{2/}.

V zásadě lze identifikovat následující různá specifická pojetí CM:

■ Funkční pojetí

- a) pouze operativní řízení v průběhu krize (úzké pojetí),
- b) specifické manažerské činnosti týkající se opatření k zabránění vzniku a eskalace krizí, redukce jejich následků a přípravy těchto opatření (středně široké pojetí),
- c) veškeré řídicí, výkonné, zabezpečovací a podpůrné činnosti týkající se krizí (široké pojetí);

■ Institucionální pojetí

tj. subjekty (převážně organizačně uspořádané) výše uvedených činností;

■ Vědecko-pedagogické pojetí

tj. jako vědní a vzdělávací obor.

Existují i další pojetí, založená na kombinaci (logickém součtu) předchozích. Dosti často se vyskytuje pojetí kombinující funkce a jejich nositele (instituty a organizace, resp. výkonné složky).

Funkční pojetí vychází ze základních manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení osob a kolektivů, příprava personálu a kontrola; v dřívějším pojetí řízení se uvažovalo, a myslím, že účelně, funkce „operativní řízení“, s blízkým vztahem k dnes akcentovanému aspektu vedení). Tyto funkce jsou pak svázány se specifickými potřebami indikace, prevence, zvládnutí a redukce důsledků krizových situací. Funkční pojetí může být dále specifikováno podle šíře obou komponent pojmu CM, tedy „krize“ a „management“. Pokud by se u obou složek uvažovalo tři úrovně (úzká – specifikovaná na určitý aspekt /střední/ široká – obecná, nespecifikovaná), existovalo by celkem devět kombinací. Uvedené tři varianty předpokládají stejnou šíři u obou komponent pojmu CM. V článku budu dále aplikovat funkční, středně široké pojetí. Je přirozené, že v materiálech o CM na jiné úrovni může být a pravděpodobně bude pojetí jiné. Např. v aktivitách i materiálech NATO jako organizace s dominantním obranným posláním převažuje širší přístup, kdy prakticky všechny aktivity mají charakter CM, resp. mají k němu blízký vztah.

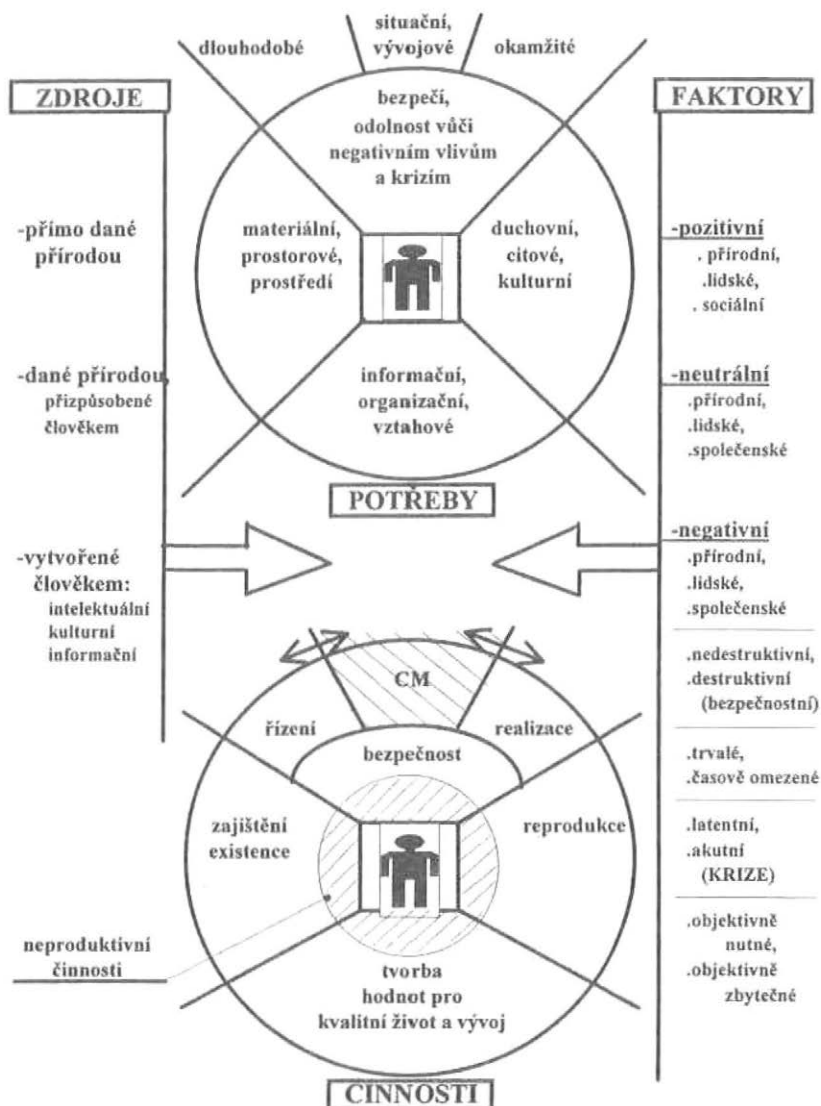
Aspekty **institucionalizace, výuky a vědecké podpory** CM zhodnotím podrobněji v druhé části článku jako významné ukazatele kvality moderního CM. Zde uvedu pouze několik poznámek.

Je logické, že výkon jakékoliv činnosti (tedy i specifických manažerských aktivit zaměřených na krizové situace) je podmíněn existencí a připraveností příslušných subjektů (institucí). Na úrovni státu je nezbytné legislativní zakotvení kompetencí, pravomocí a vztahů. Příslušné subjekty musí být připraveny a vybaveny tak, aby jejich činnost byla včasná, účelná a efektivní. Existuje řada možností jak institucionalizovat krizový management (na úrovni státu). Velmi kvalitně je tato otázka analyzována v článku Ing. Štraucha, CSc.^{3/} ve VR 1/1996 (zmínku k názvu článku uvedu dále). Naléhavost problému i aspekt mezinárodního image akcentuje, aby otázka institucionalizace CM byla v naší zemi urychleně vyřešena.

Vědecko-pedagogické pojetí a na ně navazující aktivity ve vědeckých zařízeních a vysokých školách má zajisté své opodstatnění. Důvody vyplývají jednak z nezbytnosti analytické, informační a invenční podpory systémových, rozhodovacích a implementačních procesů CM, jednak z požadavku, aby pracovníci krizového managementu byli patřičně vzdělaní a připravení odborníci. Je ovšem nezbytné, aby se úsilí v této oblasti nezaměřilo jen na řešení akreditací, doktorantur a organizování výuky, ale i na systematické pěstování kontaktů s praxí, na praktickou spolupráci a pomoc v procesech CM. Bylo by chybou, a to nejen v problematice CM, aby se vědecká podpora redukovala na jakési bohorovné aktivity, ústící do sdělení typu „Tudy cesta nevede“. Vědecká práce musí existovat v úzkém a vyváženém vztahu s praxí a produkovat zejména informace typu „Tudy cesta vede“. Rovněž, v neposlední řadě, by vědecká základna měla být sama vnímavá a reaktivní na signály „Tudy cesta nevede“ vůči sobě samé (čtenář možná postřehl jemnou narážku na některé myšlenky v jinak zajímavém článku Ing. Janoše ve VR 5/96). Tento malý exkurz do otázek vědecké podpory CM zakončím přesvědčením, že nikoliv chybou, ale katastrofou, hodnou analýzy na úrovni procedur CM, by bylo redukování, resp. decimování vědecké základny pod efektivní prahovou hodnotu, a to nejen v oblasti CM, ale i v otázkách koncepce, strategie, řízení, plánování a managementu bezpečnosti a obrany státu.

V článku se dále zaměřím na krizový management na úrovni státu. Za základní charakteristiku státu přitom budu považovat schopnost poskytnout občanům jimi

požadované užitečné služby. Mezi nimi mají významné postavení služby bezpečnostní (obránné, vnitřně bezpečnostní - ochranné, záchranné a služby v zajištění ekonomické a ekologické bezpečnosti) ke komplexnímu zajištění bezpečí, zejména k zamezení vzniku nebo redukci důsledků krizových situací tam, kde nepostačují síly a prostředky na úrovních občan, rodina, neformální struktury a organizace, obec a region.



Obr. 1: Životní a reprodukční potřeby, činnosti, zdroje a faktory

K „vykrytalizování“ pojetí a k formulaci definice CM (k danému účelu) zbývá už jen „maličkost“: vymezit pojmy „specifické; řídicí (manažerské); redukce; krize“. Všechny z těchto pojmů lze chápat v různém rozsahu a obsahu, a to je jeden z důvodů velkého množství definic CM (týká se to ostatně i pojmů „řízení“ a „management“).

V článku není prostor k důslednému exaktnímu řešení terminologie, jakkoliv je velmi významné a potřebné. V žádném případě je nelze považovat za uměle konstruovaný pseudoproblém, jak tomu někdy, při pohodlném povrchním přístupu, bývá. K formulaci definice a k diskusi o attributech moderního CM využiji jako východisko **preferenci občanského pohledu na stát**, tedy již uvedený předpoklad dominantního atributu státu: systém užitečných (tj. potřebných) služeb občanům. Přiblížení se člověku-občanu jako objektu i subjektu praktických, konkrétních a, mimochodem, občany-daňovými poplatníky placených služeb státu by bylo, myslím, užitečné nejen v oblasti bezpečnosti, ale i v jiných oblastech. Samozřejmě závisí na občanech a jejich náročnosti vůči státním službám, na jejich postoji k sobě samým a na úrovni volby subjektů, kterým delegují své zastupování a řízení státu. V oblasti bezpečnosti je nezbytné nikoliv vnější, nařízené nebo na bázi ideologie vynucované či podsouvané, ale upřímné, vnitřní ztotožnění se s **odpovědností za bezpečnost u občanů samotných**. Deklarativní zákonné stanovení této odpovědnosti v některých státech (např. v Kanadě) je významnou, ale pouze nutnou podmínkou.

Vyjdě tedy od občana, jeho potřeb a činností. Musím zdůraznit, že za základní (životní) zájem člověka-občana (a stejně tak struktur, které si lidský rod ve svém vývojovém procesu pro své potřeby vytvořil a vytváří) *nepovažují pouze „přežít“, ale „žít“*, vytvoření a zachování stabilních podmínek pro kvalitní život a reprodukci v komplexním pojetí, zejména s principiálním odmítnutím otázky (v dějinách většinou uměle konstruované) jakési rozpornosti mezi „bytím“ a „vědomím“.

(Životní potřeby, činnosti a je determinující zdroje a faktory jsou schematicky znázorněny na obr. 1. Považuji za účelné uvést pouze malou vysvětlující zmínku k části schématu, označené „neproduktivní činnosti“. Její zahrnutí je nezbytné zejména z principiálních důvodů existence neproduktivních, entropií zvyšujících procesů v každém systému (ve společenských systémech se samozřejmě uplatňuje, resp. mělo by se uplatňovat, i vnesení záporné entropie v důsledku uplatnění lidského intelektu).

Druhým důvodem je přímý vztah k CM: neproduktivní procesy, včetně oblasti řízení, mohou snadno degenerovat, resp. konvergovat ke kontraproduktivním, a to se vzrůstajícím stupněm hierarchie společenského rámce. Hlavním důvodem je postupná degenerace řízení a správy na vládnutí, ovládání a moc. Tento vývoj může za určitých podmínek, v synergii s totalitním způsobem vlády, iniciovat vznik bezpečnostních rizik, zejména na mezistátní úrovni. V historii i v současnosti lze najít řadu situací, kdy vnitřní problémy země a neochota a/nebo neschopnost vládnoucí struktury vedou přímo nebo nepřímo k „hledání nepřítelů“, ať již uvnitř, nebo vně. Ventilací vnitřních problémů navenek, udeřením na citlivou strunu nacionalismu, rasismu, religionizací nebo ideologizací politiky a akcentováním „životních zájmů“ se odpoutá pozornost občanů od vnitřních problémů a paralyzuje se opozice. Daň je ovšem krutá: vznik a eskalace mezistátní nebo regionální krize. Diagnostika a terapie těchto fenoménů z pochopitelných důvodů nejsou v zájmu jejich subjektů. Nutno podotknout, že celý tento proces je podmíněn pasivitou, nízkou vzdělaností, dlouhodobou únavou a/nebo účelovým rozdělením národa. Vráťm se však ke schématu. Vůbec v něm nejde o řešení filozofických otázek nebo o proporce jednotlivých

Roviny aktivit			Podsytemy bezpečnostního systému									
			Obranný (D)	smíšený D+ost	Ochranný (P)	smíšený P+ost	Záchranný (R)	smíšený R+ost	Ekonomický (EK)	smíšený EK+ost	Ekologický (EL)	smíšený EL+ost
D B ř	A	Politické, koncepční a strategické aktivity										
	B	Plánovací, organizační, ekonomické a personální aktivity										
C M	C	Indikace rizik, příprava opatření, koordinace										
Ř V A	D	Realizační aktivity										
	E	Zabezpečovací a podpůrné aktivity										
	F	Kontrolní aktivity										

Obr. 2: Profilace aktivit krizového managementu

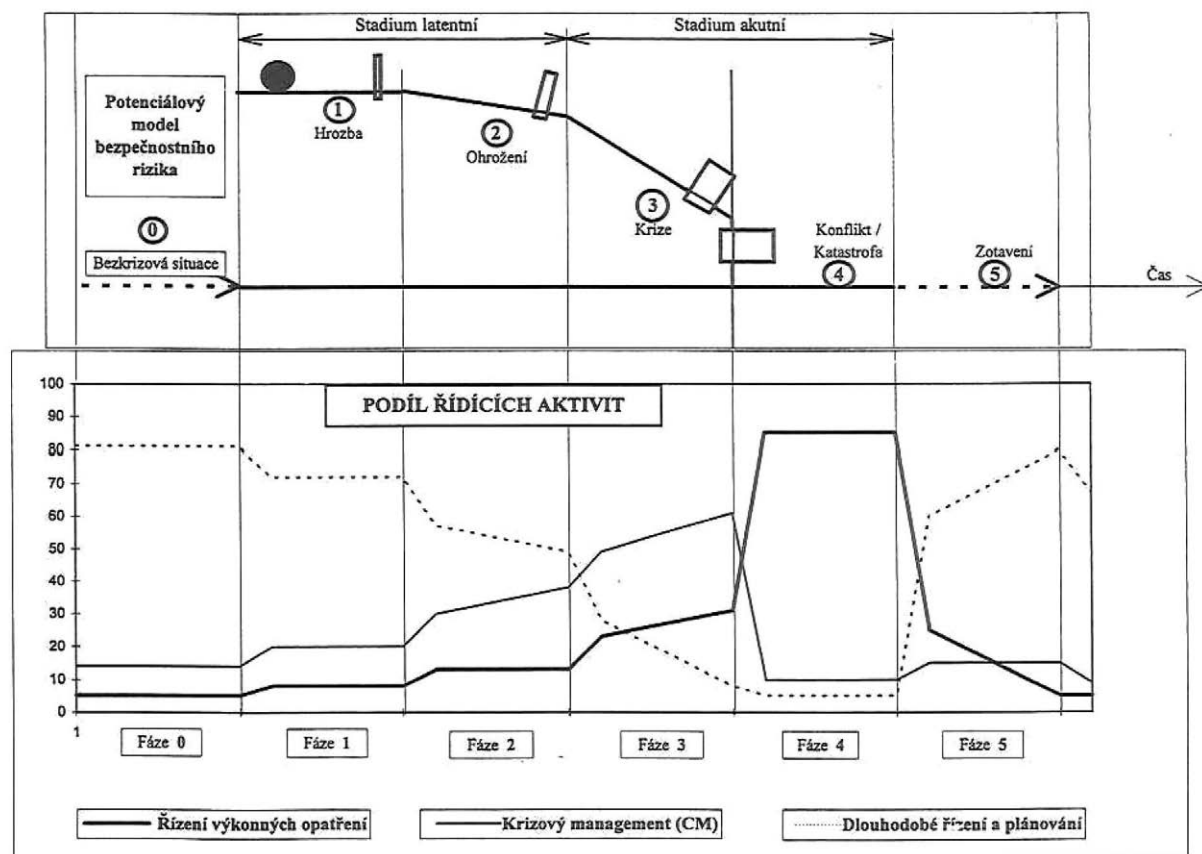
výšečí. Není ani důležité posouzení často diskutovaného významu negativních aspektů života a zejména jejich krizových projevů pro vývoj lidstva a diskuse jejich nutnosti nebo zbytečnosti, trvalosti nebo dočasnosti. Důležitá je jejich historická realita, potřeba bezpečí a odolnosti (schopnosti existence a reprodukce při jejich působení) vůči nim a takto motivované bezpečnostní činnosti. Tyto činnosti a jim odpovídající opatření vytvářejí z hlediska svého věcného zaměření pět základních a jednu speciální oblast bezpečnosti, profilované podle typu bezpečnostního rizika a hlavního subjektu odezvy, a to s více nebo méně výraznými průniky:

♦ **obrana:** aktivity státu v situaci, kdy převažuje násilné (ozbrojené) vnější negativní působení s tendencí destrukce státu jako celku nebo výrazného narušení jeho svrchovanosti, územní celistvosti a životního stylu občanů. Odezva se realizuje v oblasti politické, diplomatické, ekonomické a jako rozhodující vojenské, a to s negací prakticky všech zákonných norem (ničení a zabíjení nabývá pozice standardu);

♦ **vnitřní bezpečnost:** (vhodnější termín by byl „ochrana práva“): preventivní i represivní aktivity k zajištění dodržování zákonů na území státu. Odezvu na bezpečnostní rizika realizuje zákonnými prostředky policie, prokuratura a soudy, případně s asistencí ozbrojených sil, přičemž podmínky použití násilí jsou taxativně stanoveny;

♦ **záchrana:** životů, zdraví a majetků občanů a rovněž životních podmínek a prostředí: aktivity státních, regionálních nebo obecních institucí i samotných občanů k záchraně při neštěstích, živelních katastrofách, průmyslových haváriích a v operacích typu SAR (*search and rescue* – pátrání a zachraňování). Odezva se realizuje převážně v rámci integrovaného záchranného systému (IZS) a jeho komponent a rovněž cestou mezinárodní spolupráce, bez použití násilí;

♦ **ekonomická bezpečnost:** aktivity státu a právnických osob při absenci či ohrožení disponibility surovinových, energetických a jiných materiálních zdrojů nebo při jiných ohroženích funkce ekonomiky pro potřeby života občanů a státu i pro zabezpečení obranných, ochranných a záchranných subjektů;



Obr. 3: Podíl řídicích aktivit v průběhu vývoje bezpečnostního rizika

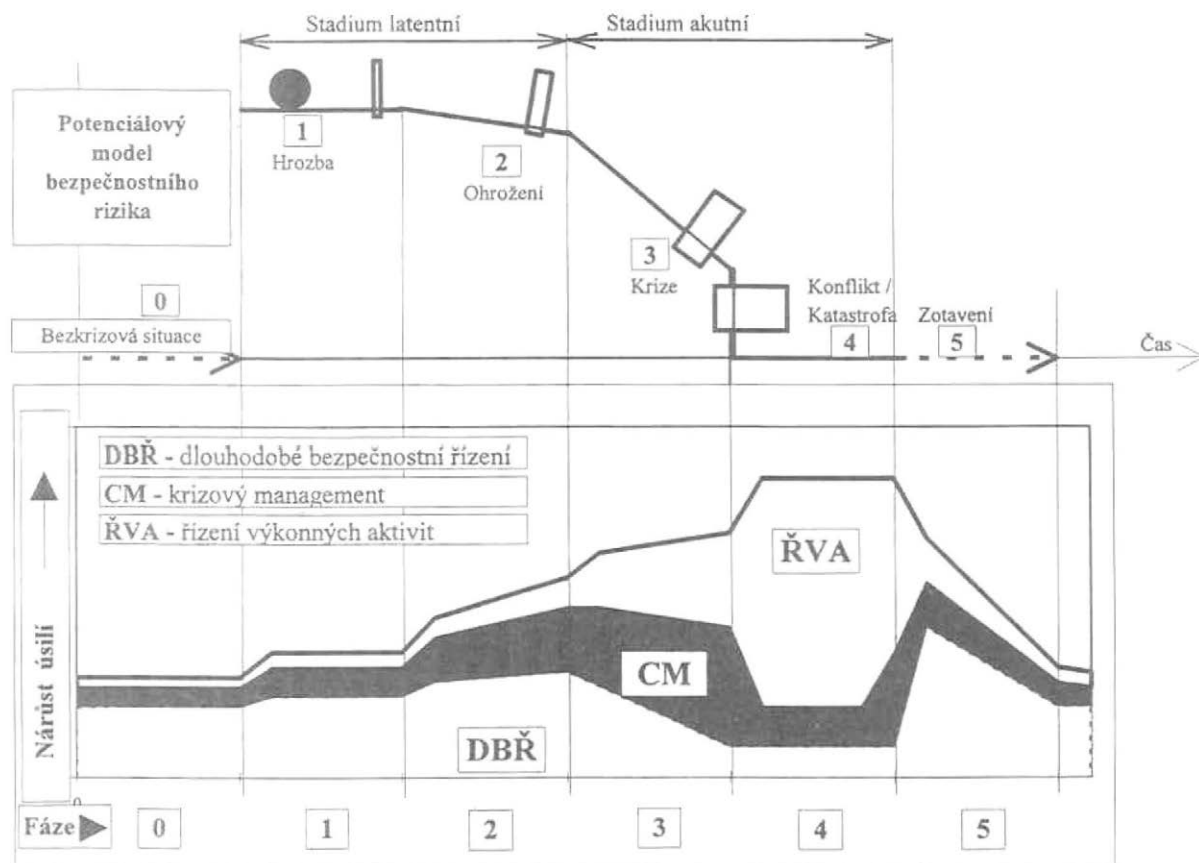
- ◆ **ekologická bezpečnost:** aktivity státu k zajištění odolnosti a ochrany životního prostředí;
- ◆ **speciální oblast aktivit v rámci mezinárodního společenství k podpoře světového míru a humanity.**

V tomto rámci se nyní pokusím vymezit místo, úlohu a obsah CM. Jak je známo z přírodních věd, všechny biologické systémy mají mechanismy a vyvíjejí činnosti k zachování svého bezpečí. Je to přirozená složka života, realizovaná na různé úrovni od biochemické, přes pudovou až, u člověka, k intelektuální. Stejně jako člověk-občan (v širokém spektru mezi patologickými extrémy absolutní fobie a absolutní absence pudu sebezáchovy), i obce, regiony, státy atd. orientují část svých činností na zachování svého bezpečí. Plyne to samozřejmě jak z potřeb samotných občanů, tak z potřeb uvedených subjektů se specifickým účelem a vztahy, vystavených působení bezpečnostních rizik. Tyto činnosti musí mít své nositele organizované do účelné funkční struktury, systémové vazby, plány, kontrolní mechanismy. Vyžadují a spotřebovávají zdroje a proti činnostem v jiných oblastech vykazují řadu specifík, především v hodnocení efektu. Ten se přímo dostavuje až v jedinečné konkrétní krizové situaci a nepřímý efekt v zamezení krize je většinou podceňován. I při současných technologických a technických možnostech jak v řídicí, tak výkonné a zabezpečovací rovině v nich hraje rozhodující roli člověk, proto vedení lidí a personální složka, jako systémové součásti managementu a řízení, mají podstatný význam.

Spektrum bezpečnostních činností z věcného a časového hlediska je velmi pestré. Stejně jako člověk-občan v rámci činnosti k zachování svého bezpečí řeší **dlouhodobé problémy** zhodnocení celkové své bezpečnostní situace a trendů jejího vývoje, celkové koncepce a strategie své odolnosti, obrany a ochrany (kurz sebeobrany, vlastnictví zbraně, zabezpečení majetku, pojištění, ale i fyzická odolnost atd.), i obec, region a stát řídí a realizuje plánování, dlouhodobé orientování a zajišťování své bezpečnosti, sledování bezpečnostní situace a přípravu opatření. Stejně jako občan v **akutní situaci**, v případě požáru hasí oheň nebo volá hasiče, lupiči podle možností vzdoruje, utíká nebo volá pomoc, i stát svými výkonnými bezpečnostními složkami v případě akutního stadia bezpečnostního rizika vyvíjí konkrétní výkonné aktivity k redukci jeho následků.

Mezi těmito dvěma skupinami činností lze jak u občana, tak u obce, regionu i u státu indikovat významnou skupinu **opatření, specifických svým zaměřením, technologií, časovou dimenzí a důsledky**. Nejsou to standardní řídicí opatření, prováděná standardními analytickými, rozhodovacími plánovacími, organizačními a implementačními aktivitami, se zpětnými vazbami a variantní optimalizací, bez časového a důsledkového stresu. Nejsou to ani realizační aktivity, metodologicky a technologicky převážně sestávající z rutinních připravených procedur, podle konkrétní situace vhodně kombinovaných a kvantitativně uzpůsobených. **Zvláštní charakter těchto aktivit a jejich vztah k řídicím a realizačním aktivitám ukazují obr. 2 až 5.**

Z celého spektra bezpečnostních činností se výrazně **profilují specifické krizové manažerské činnosti**, jejichž rozsah, obsah i důsledky jsou časově proměnné v závislosti na průběhu předkrizové, krizové a pokrizové situace a závisí na charakteru krize. Musí být **systémově připraveny**, avšak tak, aby umožňovaly pružnou a invenční indikaci a zhodnocení vývoje krizové situace všech podstatně ovlivňujících faktorů, vztahů a mechanismů, prahových hodnot a možných důsledků krize. Musí být připraveny vyústit do volby adekvátních opatření k zabránění, eliminaci, resp. redukci důsledku krize. K tomu



Obr. 4: Celkový objem řídicích aktivit v průběhu vývoje bezpečnostního rizika

D. J.

K snadnému pochopení pojmů „krize“ a „bezpečnostní riziko“ v tomto pojetí může posloužit potenciálový model, který jsem popsal ve VR 2/95 v článku „Nedělejme vědu z vědy“^{4/}. Snad název článku, nebo jiné důvody způsobily, že model, uvedený jako námět pro vědeckou práci v oblasti analýzy a hodnocení bezpečnostních rizik, nenalezl odezvu, kterou jsem čekal. Byl bych rád, kdyby můj článek, zejména obr. 5 a 6, probudil o uvedený model zájem. „Rozfázování“ bezpečnostního rizika do dvou stadií a čtyř fází:

- latentní stadia: – hrozba,
– ohrožení,
- akutní stadia: – krize,
– konflikt (u vojenských rizik),
– katastrofa (u nevojenských rizik).

je, podle mého názoru, vhodné pro postižení dynamiky vývoje rizika a pro volbu bariér k prevenci akutních fází a k redukci jejich následků, pokud nastanou. Samozřejmě mohou některé fáze chybět nebo být značně redukovány (u nevojenských rizik). Jsem si vědom toho, že uvedená terminologie se částečně liší od současné praxe, resp. návrhů legislativních norem. Domnívám se však, že se jedná o významné, nejen metodologické, ale věcné otázky, kterým by měla být věnována potřebná pozornost a diskuse, i za cenu změn v dosavadních zvyklostech, poplatných situaci svého vzniku.

Pro úplnost uvádím ještě **základní typologii bezpečnostních rizik**, vycházející z charakteru akutního stadia ve čtvrté fázi:

- vojenská: – válečná,
– neválečná,
- nevojenská: – násilná,
– nenásilná (přírodní, technická, ekonomická, zdravotnická),
- smíšená.

Vzhledem k neizolovanému, integrálnímu pojetí bezpečnosti je účelné geograficky rozlišit rizika týkající se vlastního území a týkající se lokality mimo vlastní území, kde je narušení míru a stability řešeno mezinárodní akcí.

Uvedená definice CM a doplňující komentář charakterizují obsah CM s vyváženým poměrem obecnosti a konkrétnosti. Snad může být diskutabilní vyšší akcentování aspektu rizik proti aspektu opatření a aktivit v krizové a pokrizové situaci. Jsem si této nevyváženosti vědom a k otázkám optimalizace volby a realizace opatření se v budoucnu snad ještě vrátím v jiném článku.

Úvahy o pojetí a obsahu CM zakončím krátkou polemikou s názvem článku Ing. Štraucha ve VR 1/1996 „Krizový management: zvládání neočekávaného, neznámého a nechtěného“. Samozřejmě, že jde o nadsázku a celý článek považuji, jak jsem se již zmínil, za velmi dobrý a přínosný. Přesto se domnívám, a k vymezení obsahu CM je účelné poznamenat, že z uvedených adjektiv má plně opodstatnění pouze to poslední. Moderní CM by měl aspekty neočekávanosti a neznámosti velmi redukovat, i když, samozřejmě, vždy budou mít své místo. V druhé části článku uvedu některé atributy moderního, v tomto směru orientovaného, CM, zaměřené zejména na jeho aktivnost, předvídavost, znalosti a inteligenci.

Literatura:

- 1/ **Crisis Management After The Cold War – A Dutch Perspective** (MoD of the Netherlands),
- 2/ **Voříšek, V.:** O jedné inovaci v terminologii a jejích důsledcích (Vojenské rozhledy 5/96),
- 3/ **Štrauch, D.:** Krizový management: zvládnání neočekávaného, neznámého a nechtěného (Vojenské rozhledy 1/96),
- 4/ **Svoboda, V.:** Nedělejme vědu z vědy (Vojenské rozhledy 2/95).

Měli bychom se naučit chápat svůj stát jako hlavní nástroj obrany našeho domova jakožto součástí nás samých. Zdá se mi, že vůle k obraně státu je vlastně jen specifickým významem smyslu člověka pro vlastní důstojnost. Vždyť nechceme-li jako jednotlivci být ponižováni, uráženi, zotročováni, hájíme-li lidskou důstojnost a bráníme-li se proti útokům na ni, pak přesně totéž děláme a musíme dělat jako společenství, které si stát zřídilo mimo jiné také právě proto, aby chránil jeho soužití ve svobodě. Jinými slovy: vůle k obraně demokratického státu a jeho hodnot proti násilí, agresi a zlu není či neměla by být ničím jiným než přirozenou projekcí, prodloužením či společným naplněním bytostné vůle každého jedince hájit svou důstojnost proti možným ohrožením. Je to totiž v podstatě způsob, jak naplnit tuto vůli – tam, kde to jinak nejde – společně a organizovaně v duchu společně sdíleného zájmu.

Z projevu prezidenta České republiky Václava Havla ke státnímu svátku ČR 28. 10. 1996.