

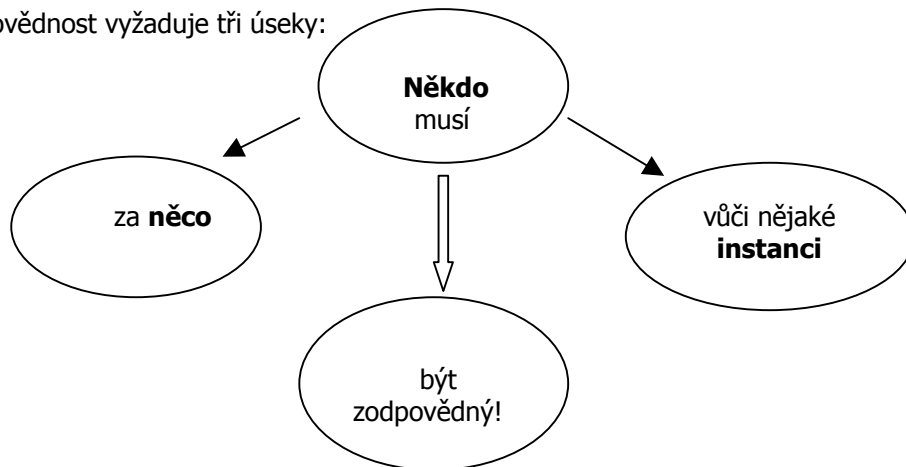
Název : Vedoucí pracovníci a jejich zvláštní zodpovědnost v extrémních situacích při zahraničních zásazích

Autor : **Roland Albert**, Delegát Německého Červeného kříže u Českého Červeného kříže Praha

Zeptejte se různých lidí, co je to zodpovědnost, a s jistotou obdržíte nejprotichůdnější odpovědi. Musím přiznat, že bych to také nedovedl jasně definovat. Typický příklad pro pojem, o kterém každý ví, co znamená, ale vlastně žádný to neumí správně vysvětlit. Vždyť každý si také pojem zodpovědnost definoval sám pro sebe.

„Zodpovídat“ pochází vlastně ze středověkého „odpovídat komu za něco“ nebo „skládat účty“, zdůvodnit a ospravedlnit své konání. Aniž bychom šli dále do hloubky, je nutné, aby si člověk ujasnil, že zodpovědnost je pro někoho závazek, který sám přijímá, pro jiného je to závazek, který mu je přidělen. Zodpovědnost také znamená, že člověk musí odhadnout své povinnosti a eventuelní následky svého konání, a to také při konfliktních rozhodováních.

Zodpovědnost vyžaduje tři úseky:



To vyvolává tři otázky:

1. Kdo je za jakých podmínek zodpovědný?
2. Vůči komu je zodpovědný?
3. Na co se zodpovědnost vztahuje?

Vedení samo o sobě je definováno jako

- směr ukazující
- řídicí
- dynamické působení na lidi.

Zásahová skupina nebo tým má pouze instrumentální charakter. Teprve vedení iniciuje cílené a účinné jednání. Jsou vedeni lidé, a to podmiňuje vysoký etický nárok, neboť řízení lidí musí respektovat lidskou důstojnost: *Kdo chce vést, musí dbát na lidskou důstojnost a chránit ji!*

Je přirozeně nesporné, že řídicí systémy, řídicí techniky nebo řídicí prostředky jsou nepostradatelnými pomocnými prostředky při prosazování řízení.

Přece všechny teorie nebo modely jsou užitečné jen omezeně; bohudíky nedovedou dát nikdy úplný popis skutečnosti. Možná si vzpomenete na to, že v 70. letech se často hovořilo o „modelu člověk – stroj“. Tyto modely popisují přibližnosti a jsou tedy použitelné jen omezeně.

Jednající lidé se dají jen málokdy nacpat do nějakého teoretického modelu. Vedení se uskutečňuje v praxi, člověk je musí podle mého názoru chtít také strpět. Naučit se to dá jen tehdy, když se to provádí v praxi. Vědění nemůže nahradit charakter, zní staré přísloví a nikde nelze tuto pravdu lépe prokázat, než při akci v zásahu.

Vedení předpokládá určitou duševní zásadu:

- Přesvědčení a víra v cíl!
- Člověk musí umět nadchnout, a to vyžaduje vlastní hluboké přesvědčení!
- Jasná orientace, která ukazuje cestu!

Charakterové vlastnosti

- důvěra
- obava
- odvaha
- kázeň
- vytrvalost,

abychom jmenovali jen některé, jsou dnes snadno odsouvány stranou, nehodí se do žádného počítačového programu, nedají se vykalkulovat a nejsou vlastně ani také racionálně vystižitelné. Přesto jsou všudypřítomné a určují hodnotu člověka v zásahu. Napoleon k tomu poznamenal: „*Morálka má třikrát větší hodnotu než materiál*“.

Veškeré poznatky k vedení, které člověk může získat, jsou staré jako svět. Jedná se o zásady, nezávislé na čase, které zřejmě budou mít trvání tak dlouho, pokud budou existovat lidé. Překvapivé přitom je, že tato zásadní pravidla stále opět nalézáme ve všech kulturních oblastech. Tak můžeme najít u čínského filozofa Sun Tzu, který žil téměř před 2500 lety: „*Vedení je otázka inteligence, důvěryhodnosti, lidskosti, odvahy a neústupnosti*“.

Uvedeme-li nyní do souvislosti vedení a zodpovědnost, pak je možné snadno identifikovat, jak vysoké požadavky jsou kladeny na vedoucí sílu. Nehraje žádnou roli, kde člověk jako vedoucí pracovník působí: zodpovědnost je jeden z nejdůležitějších principů a zodpovědnost je nedělitelná.

Vedení v extrémních situacích můžeme často spatřit při zahraničních zásazích v oblastech katastrof a v krizových oblastech. Extrémní situaci je možno definovat jako událost, která nastane mimo navyké pracovní a životní podmínky a vyžádá si masivní účast. Seume popisuje tuto situaci následovně: „*Vytrhni člověka z jeho navykého prostředí, a jaký potom je, jen takový je skutečný!*“

Vzpomínám si dobře na to, že s prvním poplachem nastal neklid, který velmi rychle přešel v strach: Co se jen stane? Člověk musí, jak dnes vím, považovat strach za zcela bezcenný. Zpočátku jsem se za svůj strach styděl, není však ani nemístný ani se nedotýká cti, jednoduše vznikne, a pak je tady. Účinky strachu mohou být ostatně zničující. Zde začíná dilema vedoucího pracovníka: na jedné straně má strach, na druhé straně však strach nesmí dát najevo. Kromě toho se od něj žádá, aby pracovníkům zásahu pomohl zvládnout jejich obavy. Jak je možné vyrovnat se s takovou situací? Strach a vedoucí pracovník – to se nesnáší!

Řešení hádanky je vlastně tak blízko a je také jednoduché: Mluvte o Vašich obavách! Buďte otevřený a čestný, popište Vaše pocity a poznáte, že zpravidla není následkem žádná újma na autoritě.

Generál Patton k tomu jednou uvedl: „Když definujeme odvahu, jaká je všeobecně obvyklá, jako ztrátu strachu, pak jsem ještě neviděl žádného odvážného muže. Všichni lidé cítí obavy. Čím je kdo inteligentnější, tím je úzkostlivější. Statečný je ten, který navzdory svému strachu se přinutí vytrvat“. Odvaha může být chápána jen v souvislosti se strachem, je to schopnost, která je jednomu dána vypořádat se se strachem.

Existují lidé, kteří vyhledávají nebezpečí, potřebují vzrušení nervů („thrill“). Vystavují se dobrovolně zvláštním rizikům a jsou hrdí na to, že situaci zvládli. Ostatně pociťují také strach. U jiných je hladina strachu tak potlačena, že strach sotva pociťují a vnímají. Toto může být v závislosti na inteligenci, vzdělání a zkušenostech nebo soudržnosti skupiny.

Po určitém čase však lze zjistit při akci v zásahu, že každý pocítí strach nebo neklid. Co všechny spojuje, je strach. Dalo by se říci, že ovládnout strach pomůže zkušenost. Ale je mnoho příkladů, kde zrovna zkušení pracovníci zásahu i vedoucí pracovníci de facto selhali, právě protože věděli ze své zkušenosti, co na ně přišlo.

Zde se, že rovněž pomáhají opojné prostředky. Avšak alkohol a jiné drogy pomáhají jen po limitovaný čas, sice zpočátku pomohou přenést se přes strach, probuzení je ale o to trpčí.

Existuje jen jedno rozumné řešení: Každý musí žít sám se svým osobním strachem a snažit se jej překonat. Jsou ovšem také možnosti řešení, které mohou jedincům pomoci. Ještě se k nim vrátíme.

Pokusme se teď zabývat okolnostmi, které lidi „vyřídí“. Jedná se především o případy (bez nároku na úplnost):

- umírání a smrt
- hlad a žízeň
- vedro a chladno
- mokro
- hluk
- neurčité a neznámé zvuky
- nemoci
- strach
- monotónnost a nuda

Žádný, kdo to sám nezažil, neumí posoudit, jak mokro a chlad umí zlomit odolnost člověka. Právě zde je vyžadováno od vedoucího pracovníka, který s tvrdostí, ba dokonce s brutalitou dbá na to, aby byla dodržována bezpečnostní ustanovení a bezpečnostní opatření. Je silné pokušení, poddat se tomu, zůstat ležet, vzdát to. Zde jsou potřebováni všichni, každý musí být připraven převzít odpovědnost, každý musí dbát na ostatní. Jedině tak je zaručeno, že se z toho všichni dostanou.

Vraťme se ještě jednou k výchozí situaci:

Jeden ví, že má před sebou zásah, bojuje více méně se svými obavami a klade si mnoho otázek:

- Co bude tento zásah ode mne vyžadovat?
- Dokážu to?
- Vrátím se?
- Jaký je tým?
- Znáám už někoho?

Čím více času zůstává, čím déle je jeden sám, tím naléhavější a rozmanitější jsou tyto otázky. Odpovědi bohužel nemůže nikdo dostat předem.

Jeden z největších problémů při takových zásazích je skutečnost, že se tým mezi sebou často nezná. Zásahové skupiny jsou pestře sestaveny a trvá celou chvíli, než se vyvine prospěšná spolupráce.

První úkol vedoucího pracovníka spočívá v tom, že takový sešlý houf spojí dohromady v jeden tým. To se většinou podaří velmi rychle, jestliže může být v oblasti zásahu okamžitě zahájena činnost. Člověk je pak napnut, nový úkol láká, jeden je pln očekávání, jaké je nové, cizí prostředí; jedním slovem, není vlastně žádný čas vystavit se obavám a strachu. Zrovna tak nezbude žádný prostor pro nějaké nežádoucí počáteční dynamické procesy skupiny.

Zcela jinak je tomu však při čekání, které trvá po několik dní: např. chybí materiál, není dosud povoleno k cestě, chybí tuzemský personál, a co se všechno ještě může vyskytnout. Během takového čekání mohl člověk zřetelně pocítit nejdříve neklid a potom strach. Došlo už k agresím. Podle hostitelské země se někteří uchýlili k alkoholu apod. Také zde mohl člověk podle okolností rozlišit velmi přesně mezi zkušeným personálem zásahu a nováčky, kteří byli poprvé v takové situaci.

Kdo ale nyní věří, že zkušený pracovník zásahu působí uklidňujícím účinkem, se často mýlí. Bylo tomu spíše naopak. Vyprávěly se hrozné historky o možných nebezpečích v oblasti zásahu, hrůzostrašné detailní líčení dřívějších zásahů. Je to už oblíbený zvyk morálně povzbudit „bažanty“ historkami takového druhu.

Přes všechny problémy není ještě nic ztraceno. Nejpřednější úloha vedoucího pracovníka spočívá nyní v tom, aby nadále řídil proces skupiny tak, aby vznikl úderný a zásahuschopný tým. Soudržnost vzniká rychle, když zásah běží a daří se zvládat problémy a nebezpečí. Tato soudržnost má rozhodující význam pro efektivnost a odolnost skupiny. Velmi rychle se vykrystalizuje, kdo s kým dobře spolupracuje, jaké normy a standardy si skupina dá a jaké jednotlivé role a pozice jsou zadány.

Je fatální omyl si myslet, že dobře vyškolený personál je libovolně vyměnitelný a použitelný. Při odloučení jednotlivých členů týmů byly často masivní problémy při integraci nových členů skupiny. Doporučuje se vyměňovat uzavřené týmy a organizovat čas předání, ve kterém se provede poučení k příslušným úkolům a jejich zvláštnostem.

Zde se vynořuje jiné dilema vedoucího pracovníka: jeho vlastní integrace v rámci skupiny. Člověk podlehne často klamu, když si pomyslí, že se několikrát ukázalo u týmů v místě zásahu, že je tím prokázán pocit sounáležitosti a tím je posílen. Bohužel vidí vedoucí pracovníci na místě zásahu toto zcela jinak: Jen kdo jako vedoucí pracovník sdílí se svou skupinou také nebezpečí, podílí se na rutinně každodenní práci, nepohodách činnosti, atd., je akceptován jako vedoucí pracovník a tím jako součást skupiny.

Toto nemá znamenat, že člověk jako vedoucí pracovník má svůj čas investovat tak, že bude platit jako jeden ze skupiny, má právě při zásazích s několika týmy čtené úkoly, které na místě zásahu ne vždycky umožňují, aby byl přítomen.

Toto je také akceptováno. Pouze oblíbená řídicí metoda „helikopterou“ (krátce se objevit, rozvířit spousty prachu a pak zase zmizet) nachází malou odezvu.

Členové zásahového týmu mají velmi jemný cit pro to, co je žvanění a co je pravda. Právě při zásahu netrvá dlouho a vedoucí pracovník je průhledný jako sklo. Fasáda se dá lehce rozdrolit a domnělá autorita je ztracena. Problém spočívá v tom, že vedoucí pracovník musí na jedné straně dostát své zodpovědnosti, na druhé straně musí být členy svého týmu právě v extrémních situacích akceptován, tzn. že musí být formálně uznáván. Členové týmu musí následovat vedoucího pracovníka v užším slova smyslu. Skupina absorbuje své vůdce, pokud tito přísněji než jiní dodržují normy a pravidla skupiny. Teprve tak jsou oprávněni vést skupinu.

Je nutno si uvědomit, že fenomén „jednostranné příslušnosti“ může být zdrojem vážných nedorozumění.

Nejosamělejší člověk při zásahu je vedoucí pracovník. Podléhá zcela zvláštním zatížením:

- obavám a stresovým situacím, jako ostatní
- výše uvedené osamělosti
- tlaku zodpovědnosti
- prosazení nepopulárních rozhodnutí
- funkci vzoru.

Zde se také stanou zřetelné hranice integrace ve skupině. Vedoucí pracovník není nikdy „plnohodnotný člen“ jako ostatní, vždycky zůstává trochu odstupem, a to je také nutné.

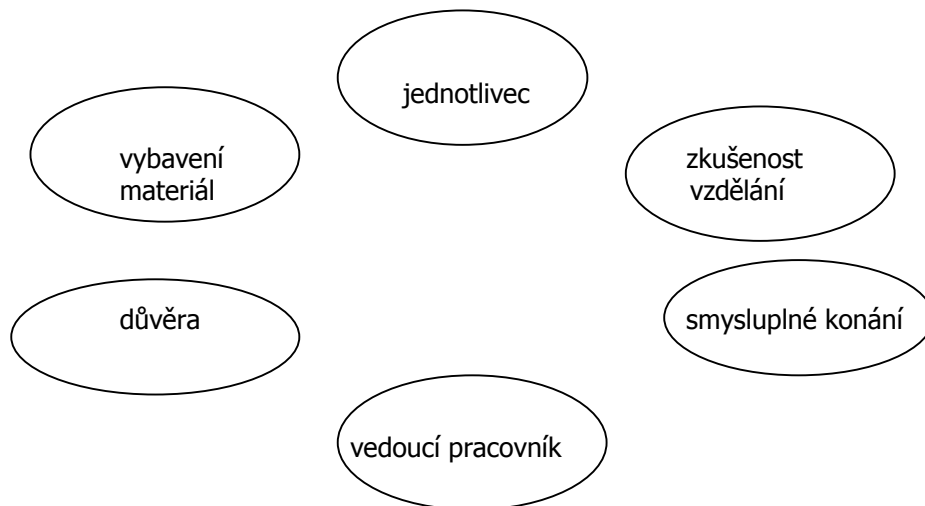
Podporována je však soudržnost skupiny přítomností vedoucího pracovníka na místě. „Hlas pána“ ve zvláštních situacích zásahu ukazuje pracovníkům zásahu, že jejich vedoucí personál je u nich. Eisenhower píše ve svých pamětech: *„Bylo nesporně správné, když jsem šel osobně k vojskům do bojové zóny. Moje přítomnost se dala vycítit. Věděl jsem, co v jejich hlavách probíhalo a že si oni říkali: Nemůže to být tak nebezpečné, jinak by tady starý nebyl.“* Vedení příkladem má rozhodující význam.

Stěžejní úloha vedoucích pracovníků je zvládnutí krize a krizový management.

Vedení lidí se stává „psychologickou logistikou“. Uvažovat znamená mít převahu. Při věcném nepořádku musí být vybudovány struktury, při časovém nepořádku musí být stanoveny fixní body. Přitom nastanou samozřejmě také stresové reakce.

Je třeba doufat, že toto se nestane a že jsme proti tomu imunní.

Skupinová soudržnost se uplatňuje v celém jejím významu:



Co je zde znázorněno, to je vazba podstatných podmínek pro skupinu. Jen v souvislosti vzniká společenská síť, do které se jednotlivý člen nechá chytit a zachytit. Čím pevnější jsou oka sítě, tím stabilnější je zachycení a stabilizace člena skupiny. Všichni musejí být přesvědčení o svém smysluplném konání. Musí panovat vzájemná důvěra mezi členy, je možno se vzájemně na sebe spolehnout.

K tomu ostatně patří také důvěra v materiál, vybavení a zařízení, které je obsluhováno. Drilu podobné zvládnání činností s příslušnou výzbrojí dělá hlavu klidnou. A člověk jedná rychle a cíleně. Důvěra roste pomalu. Je nutné spolupracovat a žít spolu po nějaký čas, také řešit společné problémy, dokud se lidé nesehrají.

Vedoucí pracovník musí dokázat, že

- uděluje smysluplné úkoly,
- umí úspěšně plánovat a vést,
- považuje každého člena týmu za důležitého,
- stará se o všechny,
- dělá všechno pro to, aby skupina obdržela zvenku jakoukoli podporu,
- snaží se pomoci každému, který se ocitne v potížích.

To má rozhodující význam, že každý jednotlivec ví, že při onemocnění, zranění apod. bude podniknuto všechno potřebné, aby se členu týmu pomohlo.

A ještě jednou je nutno konstatovat: Zodpovědnost vedoucího pracovníka je nedělitelná. Platí až do posledního důsledku. Nést zodpovědnost znamená také umět „razit rozhodnutí“. Je nutná tvrdost, aby mohla být prosazena rozhodnutí. K tomu patří kromě toho dospělost, vlastní zodpovědnost, soudnost a určitá duševní nezávislost.

Může se vůbec stát, že přidělené úkoly nejsou proveditelné. Při neustále se střídajících situacích nejsou často vedoucí pracovníci učinit přiměřené rozhodnutí. Zde se žádá po vedoucích pracovnících, aby měli odvahu a odstoupili od obdrženého úkolu a aby reagovali na příslušnou situaci rychle a flexibilně. Je to otázka osobnosti, která vyžaduje odvahu a přehled. V komplexních, chaotických situacích je to mnohdy jediná cesta, jak z toho ven. Ostatně si musí člověk také zjistit, že od určitého okamžiku se události už nedají zvládnout, ty pak ovládají nás.

Péče je součástí celkové zodpovědnosti za nám svěřené pracovníky zásahu. Jedná se o úkol, který vyžaduje čas, sílu a odříkání. Očekává se, že vedoucí pracovník je realistický, spolehlivý, oslovitelný a ochotný pomoci. Po zátěžových zásazích je mnohdy vyhledáván rozhovor a měl by být nabídnut. Mnohá opatření, která jsou dnes samozřejmá, byla kdysi zcela neznámá. Kromě toho bylo mnohé pravděpodobně provedeno správně, pravděpodobně instinktivně. Tak byly týmy pravidelně svolávány a bylo o ně postaráno, aby měly fáze odpočinku a relaxace a především bylo také organizováno rozumné zásobování věcmi denní potřeby.

Navíc je důležité, aby se mohli pracovníci zásahu zastavit, aby si mezi sebou konfrontovali zážitky a dojmy. To se děje při výše zmíněných rozhovorech a nebo vedením deníku a nebo psaním pravidelných dopisů.

Při těchto rozhovorech se možná zjistí unavenost ze zásahu, která se může projevat následujícími jevy, jako je :

- lhostejnost, netečnost, deprese
- zpomalení při vnímání, v myšlení a jednání,
- zmatek, chaos,
- přecitlivělost na zvuky a pohyby,
- ztráta chuti k jídlu,
- průjem, zvracení.

V pokročilých případech může dojít také k halucinacím, silnému třesení nebo pláči.

Zde je nutno okamžitě jednat. Často postačí delší klidová přestávka od oblasti zásahu. Stav může být většinou opět stabilizován a po několika dnech se opět obnoví schopnost zásahu.

Samozřejmě musí nést celý tým odpovědnost za sebe a dbát na symptomy toho druhu.

Při vší nutné sociální kompetenci je ostatně vedoucí pracovník také zodpovědný za řízený průběh zásahu, a to často znamená, že taktická rozhodnutí závisejí na intuici. Neočekávaná situace je pravidlo a taktika zásahu je systém pomoci. Má-li v tomto člověk určitou míru zkušenosti, propadne snadno do určité nafoukanosti: Dopadne to dobře, je to všechno rutina. A tato rutina skrývá velké nebezpečí, neboť člověk se stane neopatrným. Staré pravidlo odklízecí služby bojových prostředků: „*Zacházej s tisící bombou jako s tou první*“ platí v pozmeněné formě také pro nás. Jsme to dlužní našim pracovníkům zásahu a také sami sobě.

Celý komplex, který ve stručnosti mohl být jen nastíněn, bych chtěl shrnout takto:

1. Ved'te vzorem, dávejte příklad. Přesvědčujte!
2. Předem zažijte zásady řízení a buďte hodnověrný. Lépe dělat, není lépe vědět (více být než se zdát)
3. Buďte loajální směrem nahoru i dolů. Loajalita může být jen tehdy zažitá, když je vedoucí pracovník ochoten být loajální ke svým lidem, t.zn. ručit také za chyby zespodu.
4. Důvěřujte svým lidem, aby tito důvěřovali také Vám. Dávejte jistotu a dostůjте svému slovu!
5. Starejte se o Vaše skupiny, pak se postarají ony také o své úkoly a v daném případě také o Vás.
6. Mějte odvahu vyjasňovat a provádět následná rozhodnutí.
7. Ved'te své pracovníky s humorem.
8. Naslouchejte Vaším lidem.
9. Informujte včas a rozsáhle.

A nezapomínejte:

Kdo chce vést, musí mít rád lidi.