

HASARD LEE



ROZHODUJTE
SA
S JASNOU
MYSLOU

UNIVERZÁLNE PRAVIDLÁ STÍHACIEHO PILOTA
NA PRIJÍMANIE ŤAŽKÝCH ROZHODNUTÍ

IKAR

HASARD LEE

ROZHODUJTE
SA
S JASNOU
MYSL'OU

UNIVERZÁLNE PRAVIDLÁ STÍHACIEHO PILOTA
NA PRIJÍMANIE ŤAŽKÝCH ROZHODNUTÍ

IKAR

The Art of Clear Thinking
Copyright © 2023 by Justin Lee
All rights reserved.

Translation © 2024 by Štefan Kočiš
Cover design © 2024 by Emil Křížka
Design © 2024 by ITEM spol. s r.o.
Slovak edition © 2024 by IKAR, a.s.

Všetky práva sú vyhradené. Nijaká časť tejto knihy sa nesmie reprodukovať, ukladať do informačných systémov ani prenášať v akejkoľvek podobe či akýmkoľvek spôsobom – elektronicky, mechanicky, fotokopírovaním, nahrávaním alebo inak – bez predchádzajúceho písomného súhlasu vlastníka autorských práv.

Z anglického originálu *The Art of Clear Thinking* (Justin Lee, 2023) preložil Štefan Kočiš.
Redakčná úprava: Zora Špačková
Odborná korektúra: Nikolas Ivanics, Ondrej Barczy
Korektúry: Zuzana Kolačanová
Technická redaktorka: Renáta Hrabušická
Vydalo vydavateľstvo IKAR, a.s., Bratislava
v roku 2024 ako svoju 2 280. publikáciu v elektronickej podobe.
Prvé vydanie
Návrh obálky: Emil Křížka
Sadzba a zalomenie do strán: ITEM spol. s r.o.

ISBN 978-80-551-9612-1

*Táto kniha je venovaná bojovníkom vo vzduchu,
ktorí obetovali život pre svoju krajinu
a pri dosahovaní dokonalosti. „Nickel on the grass...“*

OBSAH

Úvod	9
1. Vyhodnotenie	26
2. Zákony energie	47
3. Skúsenosti z výcviku	77
4. Rýchla predpoveď	116
5. Kreativita	145
6. Mentálna odolnosť	179
7. Určte si priority a konajte rozhodne	216
Doslov	246
Poďakovanie	248
Literatúra	251

UMENIE SPRÁVNEHO ROZHODNUTIA

ÚVOD

Ako pilot stíhačky si okrem iného musíte zvyknúť na to, že od smrti v ohni vás každú chvíľu delí len niekoľko sekúnd. Svojím výkonom balansujete na ostrí noža, pretože úspech každého letu závisí od tisícov správnych rozhodnutí. Stačí jeden nesprávny pohyb a let sa skončí katastrofou, čo sa v našej histórii stávalo, žiaľ, často.

Aby ste mali predstavu o rýchlosti, akou môžu lietať tieto lietadlá, rozpoviem vám svoj zážitok z čias, keď som sedel v kokpíte F-16. Bol som v Kórei a na jednej stíhačke sa práve skončili práce s jej údržbou – vymenili jej motor a potrebovali pilota, ktorý by preveril, či je lietadlo letuschopné. Neniesla žiadne strely, bomby, zameriavacie moduly ani prídavné palivové nádrže.

V podstate to bolo niečo ako auto so zosilneným motorom, zbavené nepotrebnéj záťaže, schopné dosiahnuť maximálnu teoretickú rýchlosť.

Na stíhačkách zvyčajne lietame vo formáciách a precvičujeme si taktiku; každá kvapka paliva slúži ako príprava na vzdušný súboj. Na tejto misii som však letel sám. Mal som otestovať činnosť motora v rôznych výškach a režimoch, pričom záverečným testom bola maximálna rýchlosť, pri ktorej som mal priviesť lietadlo na hranicu jeho možností.

Po vzlietnutí som vošiel do určeného vzdušného priestoru a rýchlo som vykonal všetky kontroly motora. Vzhľadom na moju úlohu bolo v stíhačke iba sedemtisíc libier paliva, čo pre obrovský motor za mnou, ktorý spáli desiatky tisíc libier za hodinu, nie je nikdy dosť. Keď sa na F-16 pozriete z boku, vidíte, že je to iba motor – okolo neho je postavená konštrukcia a vpredu nad ním sedí pilot.

Počas pätnástich minút som urobil všetky kontroly okrem jednej: maximálnej rýchlosti. Bol som vo výške dvadsaťpäťtisíc stôp, keď som zatlačil páku ovládania motora až na doraz – bol to plný výkon turbokompresorového motora. Bojová stíhačka má však ešte jeden zdroj energie nazvaný *prídavné spaľovanie*. Aby som ho aktivoval, vysunul som páku ovládania motora smerom von, čo mi umožnilo posunúť ho po oddelenej drážke. Rozbehli sa všetky prídavné čerpadlá palivového systému, takže sa palivo začalo valiť rýchlosťou, pri ktorej by za pár minút naplnilo plavecký bazén. Toto palivo však neprúdilo do motora, ale podobne ako je to pri plameňomete, vstrekovalo sa priamo do výstupného ústrojenstva, kde horelo a za stíhačkou vytvorilo

asi desať metrov dlhé plamene. Pocítil som zrýchlenie, ktoré ma pritlačilo k operadlu sedadla. Rýchlo som prekonal mach 1 – rýchlosť zvuku, ktorú s takou slávu prekonal Chuck Yeager vo svojom lietadle Bell X-1. Potom som začal stúpať, po niekoľkých sekundách som prekonal výšku tridsaťpäťtisíc stôp a stále som rýchlosť zvyšoval. Čoskoro som bol vo výške štyridsaťpäťtisíc stôp a začal som stúpať miernejšie, aby som dosiahol maximálnu operačnú výšku. Vyššie som ísť nemohol. Niežeby to stíhačka nedokázala, ale ak by v kokpite došlo k poklesu tlaku, v priebehu niekoľkých sekúnd by som stratil vedomie.

Keď som sa vo výške päťdesiatitisíc stôp pozrel cez priehľadný kryt kokpitu, obloha bola výrazne tmavšia – bol som nad väčšou časťou atmosféry a nad sebou som videl tmavý odtieň indiga, ktorý v diaľke pomaly prechádzal do ľadovomodrého horizontu. Vo svojom zornom poli som jasne videl zakrivenie Zeme. Vpravo som videl zelený celý Kórejský polostrov, nad ktorým sa vznášala tenká vrstva oparu. Naľavo ma niekoľko oblakov nad Žltým morom oddeľovalo od pevninskej Číny.

Udržoval som svoju výšku a stíhačka ďalej zvyšovala rýchlosť. Dosiahol som rýchlosť mach 1.4, čo je vyše tisíc míľ za hodinu. Palivo som mal už iba na niekoľko minút a aby sa rýchlosť ešte zvýšila, zatlačil som riadiacu páku dopredu a začal som klesať. Na displeji sa ukázala rýchlosť mach 1.5, čo mi potvrdil aj starý analógový rýchlomer, ktorého ručička sa pomaly blížila k červenej hranici označenej ako „nikdy neprekročiť“.

Pri rýchlosti mach 1.6 sa stíhačka začala triasť. Extrémne napätie z odporu vzduchu – viac ako tristokrát väčšie, aké auto zažíva na diaľnici – spôsobilo, že krídla

z hliníkových zliatin sa začali chvieť a ich vibrácie sa prenášali na celé lietadlo. Zvyšovali sa rýchlosťou, ktorá už bola pre konštrukciu stíhačky nebezpečná.

LETECTVO

Zostrojiteľ letuschopné lietadlo predstavuje nekonečný boj proti zákonom fyziky. Dopravné lietadlo, ktoré letí rýchlosťou šesťsto míľ za hodinu vo výške tridsaťtisíc stôp, nie je nič samozrejmé. Nejde len o to, aby nič nezlyhalo, čo by znamenalo jeho pád – ide o našu vynaliezavosť a správne rozhodovanie, aby sme tomu predišli. Ide o jedinečné prostredie, v ktorom sa nič neodpúšťa. Následkom poruchy motora v aute je niekoľko hodín čakania na kraji cesty, kým strata energie v lietadle sa často končí tragicky. Aj v podnikaní sú osudové rozhodnutia zriedkavé a nesie za ne zodpovednosť len zlomok zamestnancov. Letectvo sa však spolieha na každého pilota a na jeho riadenie zamerané na udržanie lietadla vo vzduchu. Je to nestabilný systém, kde na katastrofu stačí, aby jeden človek zabudol niečo urobiť alebo to urobil nesprávne. Práve táto nemilosrdná povaha letectva si vyžaduje sústrediť mimoriadnu pozornosť na rozhodovanie.

V začiatkoch letectva to vyzeralo tak, že prekážky letu sú neprekonateľné. Počet havárií bol enormne vysoký: ak by sme to porovnali s dnešným počtom letov, potom na konci dvadsiatich rokov minulého storočia by každý rok muselo havarovať *sedemtisíc* lietadiel. Vyústilo to do takmer posadnutosti v snahe zvýšiť bezpečnosť lietania. Po každom páde lietadla sa rozbeh-

lo vyšetrovanie s cieľom aplikovať jeho výsledky v budúcnosti. Práve táto neúprosná povaha letectva poskytla dokonalý rámec na analýzu rozhodnutí. Z dramatickej povahy leteckých havárií vyplynulo, že sa nemohli ignorovať. Po každej havárii sa vytvoril tím, ktorý mal zistiť hlavnú príčinu spolu s ďalšími okolnosťami, pričom skúmali nielen to, ako k nej došlo ale aj *prečo sa tak stalo*. A práve táto súhra rozpoznávania, pochopenia a stanovenia chýb otvorila dvere úspechu komerčnému leteckému priemyslu. Dnes predstavuje jeden z najväčších triumfov človeka, vďaka čomu pri stotisíckach letov dopravných lietadiel USA denne už vyše desať rokov nedošlo ani k jednej tragickej nehode.

Vzdušný súboj pridáva letectvu ďalšiu komplikáciu. Piloti musia riadiť lietadlo bezpečne nielen s ohľadom na počasie, terén, dopravu a iné okolnosti, ale musia súperiť s nepriateľom, ak ich chce zostreliť. Často ide o mimoriadne zručného, vynachádzavého nepriateľa, ktorý neúnavne hľadá nedostatky v taktike a technike svojho protivníka. Obe strany striehnu na to, ako oklamať a pomýliť protivníka a zasiahnuť do jeho rozhodovacích schopností.

Vo vzdušnom súboji sa hrozby preklápajú raz na jednu, inokedy na druhú stranu, keďže každá strana chráni svoje zraniteľné miesta a zároveň sa snaží využiť slabé miesta tej druhej. Rozhodnutia oboch strán sú neustále testované a obhajované v nekonečnej hre na mačku a myš. Tento permanentný vývoj viedol k modernému bojisku, ktoré je rovnako rozmanité ako nebezpečné.

Nepriateľ dnes uniká, skrýva sa vo vzduchu, na zemi, v mori, vo vesmíre a v kybernetickom priestore, kde hľadá

konkrétne zraniteľné ciele. Existujú nadzvukové rakety schopné preletieť jednu míľu za jednu sekundu, lietadlá, ktoré na radare vyzerajú menšie ako kolibrík, a senzory, ktoré dokážu zamerať ciele za horizontom. Jediné varovanie pred útokom je často ohlušujúce vytie zbrane niekoľko sekúnd pred nárazom. Priestor na chybu takmer neexistuje. Každý aspekt týchto lietadiel je upravený na čo najlepší výkon, často na úkor bezpečnosti. Keď to spojíme s takmer neobmedzeným rozpočtom, ktorý sa môže vyšplhať do miliárd dolárov, výsledkom je neuveriteľne výkonné, a predsa nie celkom bezpečné lietadlo.

RÝCHLOSŤ

Keď som 1,6-krát prekročil rýchlosť zvuku, stíhačka sa stále otriasala pod náporom vzduchu na krídla a trup lietadla. Pozrel som sa cez plece a videl som, ako sa pevné, za normálnych okolností nepohyblivé krídla v prúde vzduchu ohýbajú dopredu a dozadu. Nikdy som tak rýchlo neletel a nezažil som ani takéto chvenie krídiel. Hoci F-16 bola na takú rýchlosť stavaná, platilo to iba na úplne novú stíhačku, nie na takú, ktorá za sebou mala dvadsať rokov a tisícky letových hodín. Po toľkých letoch má každá stíhačka svoje vrtochy, ktoré sme sledovali a pripomínali ich pred každým ďalším štartom.

Na rozdiel od predchádzajúcich generácií pilotov stíhačiek, keď každý mal vlastnú stíhačku, dnešní piloti sa striedajú na stíhačkách svojej letky. Našou úlohou je rýchlo sa adaptovať na každú z nich, poznať jej prednosti i nedostatky a vytvoriť jeden bojový tím. Keďže málokedy sa lieta maximálnou rýchlosťou, na tento let

neboli dostupné žiadne údaje – mojou úlohou bolo vyhodnotiť rýchlosť v reálnom čase a prispôbiť ju zmeneným podmienkam.

Keďže vibrácie boli čoraz silnejšie, začal som situáciu vyhodnocovať. Pri pohľade na displej som videl, že letím rýchlosťou mach 1.6. Aby som vylúčil možnosť, že ide o chybu a že neprekračujem najvyššiu povolenú rýchlosť, pozrel som sa aj na druhý rýchlomer a presvedčil som sa, že údaj na displeji je správny.

Ďalej som skontroloval indikátor bočného sklzu, ktorý sleduje, či je nastavenie môjho smerového kormidla v súlade s prúdom vzduchu. Ak to tak nie je, lietadlo sa začne cez oblohu šmýkať a zníži svoju rýchlosť. Aby stíhačka letela maximálnou rýchlosťou, všetko musí byť dokonale nastavené. Zistil som, že kormidlo je mierne vychýlené, preto som prestal držať páku ovládania motora a rukou som siahol dozadu na takmer nikdy nepoužívaný panel vyváženia za sedadlom. Stále som sa díval dopredu – aj keby som sa chcel pozrieť na panel, neuvidel by som ho. F-16 bola skonštruovaná pre pilota vysokého 178 cm. Ja meriam 186 cm, na sebe som mal objemnú záchrannú vestu a ochrannú nepremokavú kombinézu, ktorá ma mala chrániť pred ľadovou vodou, takže každý môj pohyb bol veľmi obmedzený. Nemohol som sa obrátiť a sledovať spínače za mnou – namiesto toho som si musel zapamätať ich umiestnenie a ovládať ich iba hmatom.

Keď som kormidlo upravil, nestalo sa nič. Vibrácie pokračovali a zhoršovali sa. Konštrukcia lietadla ich nemohla dlho znášať – náhle zlyhanie v dôsledku únavy materiálu by pri takejto rýchlosti znamenalo katastrofu. Stíhačka by sa v okamihu roztrhla na tisíce

úlomkov. Nemohol som sa ani katapultovať; bol som mimo stanovenej obálky možnej katapultáže, raketou vystrelené sedadlo by ma vyhodilo z kokpitu a vzduchový prúd pri rýchlosti 1 200 míľ za hodinu by mi polámal takmer všetky kosti.

Spomenul som si na rozhovor spred niekoľkých rokov s pilotom stíhačky, ktorého sme volali Cygon. Vtedy som sa ešte iba učil, ako sa lieta na F-16. No Cygon bol už skúsený pilot, ktorý práve skončil službu v Pentagone a teraz sa rekvalifikoval na F-16. Obaja sme boli študenti, hoci on ním bol len dočasne, kým sa nestal veliteľom bojovej letky. Cygon bol stíhací pilot a napriek vysokej hodnosti či postaveniu trávil čas so študentmi a robil všetko to čo ostatní. Radil študentom a dokonca bol aj ich inštruktorom. Vďaka jeho prístupu sme sa s ním mohli voľne porozprávať a on nám vysvetľoval nuansy rôznych taktík a informoval nás, čo všetko je potrebné, aby sa z letca stal dobrý pilot stíhačky.

Jedného dňa som vošiel do krytu taktického centra, ktoré má každá stíhacia letka, kde Cygon práve rozprával príbeh spojený s testovacím programom na F-16, na ktorom sa zúčastnil. Dozvedel sa, že v konfigurácii bez podvesenia sa F-16 začne triasť okolo rýchlosti mach 1.6 – je známe, že v tejto oblasti sa aerodynamické sily spoja a zosilnia vibrácie. Povedal, že sa cez ňu môžeme dostať zdanlivo nelogicky, keď zvýšime rýchlosť. Zmena v rezonancii totiž utlmí ohýbanie a zredukuje vibrácie. Bolo to zaujímavé, no pomyslel som si, že v bežnom každodennom lietaní to asi nepoužijeme.

V čase, keď som vyštartoval na túto skúšku maximálnej rýchlosti, som už na jeho rozprávanie dávno zabudol. Nikdy sa však neprestávam diviť, že dávno za-

budnutá informácia sa vám okamžite vynorí vo chvíli, keď sa rozhodujete medzi životom a smrťou. Takmer každý stíhací pilot, ktorý sa musel katapultovať, hovorí, ako si jasne, bez ohľadu na čas, ktorý uplynul od výcviku, spomenul na zložitú postupnosť naučených krokov, ktoré potreboval vykonať, aby si zachránil život. V okamihu, keď sa začali triasť moje krídla, spomenul som si na jeho slová.

Mal som sa v podstate iba rozhodnúť, či mám rýchlость spomaliť alebo zvýšiť, ibaže každá voľba viedla k ďalším rozhodnutiam. Ak sa rozhodnem spomaliť a prestať klesať, v dôsledku čoho zvýším napätie na krídlach, ako to mám urobiť? Alebo mám pokračovať v klesaní a posunúť páku ovládania motora z oblasti prídavného spaľovania, čím by sa spomaľovanie predĺžilo, ale znížilo by sa napätie? Ak sa rozhodnem zrýchliť, mám pokračovať v klesaní a zredukovať svoje zásahy do riadenia, alebo mám zväčšiť uhol klesania, aby som rýchlость zvýšil? Existoval nekonečný počet možností, ako vykonať svoju voľbu.

Nemal som čas premýšľať nad každou voľbou, tak som sa uchýlil k mantre: „Žiadna situácia nie je taká zlá, aby nemohla byť ešte horšia.“ Najhoršie rozhodnutie bolo ponechať lietadlo svojmu osudu. Podľa Cygona vibrácie s najväčšou pravdepodobnosťou súviseli s rýchlостью lietadla. Potreboval som ju čo najskôr zvýšiť, pričom by som lietadlo nevystavil nadmernému tlaku. Rozhodol som sa posunúť riadiacu páku dopredu, čím som zväčšil uhol klesania a zvýšil rýchlость, a zároveň som dbal na to, aby som nezväčšil napätie na ovládacích prvkoch.

Na displeji som zazrel rýchlость mach 1.7 a vibrácie zosilneli. Mal som pocit, akoby som diaľničnou rýchl-

lostou jazdil po poľnej ceste. Pri rýchlosti mach 1.8 som už s ťažkosťou prečítal tento údaj na displeji. Všetkými zmyslami som napäto sledoval všetko, čo sa dialo okolo mňa. Zovrel sa mi žalúdok – možno som sa nerozhodol správne. Keby sa stíhačka rozlomila, z môjho tela by našli iba želatínu. Okamžite som túto myšlienku zahodil, aby som sa mohol sústrediť na let.

Potom pri rýchlosti mach 1.9 sa všetko skončilo – vo chvíli, keď som letel rýchlosťou 1 500 míľ za hodinu, nastalo desivé ticho. Keď letíte na stíhačke, nemáte čas na to, aby ste sa tešili z jej výhľadu – ste v taktickej bubline, v ktorej myslíte iba na ďalšie rozhodnutie, ktoré budete musieť urobiť. Toto bol jeden zo vzácnych momentov, keď sa zdalo, že čas sa spomalil a dovolil mi, aby som si ho vychutnal. Pri pohľade dole som videl oceánske lode vlečúce svoj tovar. Všimol som si, že v kokpíte je teplo – nie preto, že sa v ňom zvýšila teplota, bolo to sálavé teplo. Trenie vzduchu zohrialo plášť lietadla. Zdvihol som ruku z páky ovládania motora a v rukavici Nomex som sa ňou priblížil asi na tridsať centimetrov od krytu nad sebou. Pocítil som teplo, ktoré pôsobilo, ako keby ste strčili ruku do otvorenej pece.

Po vstupe do hustejšej atmosféry sa moja rýchlosť stále zvyšovala, až kým som nedosiahol maximálne zaťaženie konštrukcie lietadla. Takmer bez paliva a pri maximálnej rýchlosti som vypol prídavné spaľovanie. Napriek tomu, že tlak z motora ma ešte stále hnal dopredu, odpor hustého vzduchu prudko zvýšil rýchlosť stíhačky, čo ma vrhlo dopredu takou silou, že sa uzamkli moje bezpečnostné pásy. No prešiel som ešte takmer päťdesiat míľ, kým rýchlosť lietadla klesla pod zvukovú bariéru.

ROZHODNUTIA

Ak to zhrniem, pilot stíhačky musí robiť rozhodnutia – tisíce počas každého letu a často bez dostatku informácií – a žije na hrane života a smrti. Rozhodnutia sa začínajú už vo fáze plánovania misie, keď sa stanovujú postupy a pridelujú zdroje na dosiahnutie cieľa. Často na tom pracujú stovky ľudí, ktorí sa schádzajú z rôznych oblastí, aby sa zhodli na jednom spoločnom ciele. Potom sa let musí realizovať za nejasných podmienok vojny, kde sa bez ohľadu na skvelý plán všetko zmení. To znamená, že napriek obrovskému úsiliu vynaloženému pri plánovaní misie sa vždy budú musieť robiť ťažké rozhodnutia, ktoré sa nepredpokladali, a potrebné inštrukcie nenájdete v žiadnej učebnici. Každé rozhodnutie sa potom musí analyzovať a aplikovať ako poučenie pri budúcom rozhodovaní.

Sme piloti stíhačiek a ako prví rozvíjame teóriu o procese rozhodovania od čias, keď plukovník vzdušných síl John Boyd vyvinul slučku OODA – observe, orient, decide, act (pozoruj, orientuj sa, rozhodni sa, konaj) – založenú na vlastných skúsenostiach počas kórejskej vojny. Významne do nej prispeli iní skvelí piloti, ako boli plukovník John Warden a generál David Deptula. Táto oblasť sa neprestajne rozvíja a stíhacím pilotom dáva najlepšie možné psychické nástroje na riešenie potenciálnych problémov. Hoci máme talentovaných pilotov, spoliehame sa na to, že dobrý pilot sa vie rozhodnúť tak, aby sa vyhol situáciám, ktoré si vyžadujú nasadenie jeho špičkových zručností. Jasné a jednoznačné rozhodnutie takmer vždy dokáže viac ako samotný talent.

Schopnosť urobiť správne rozhodnutie bez dostatočných informácií a v krátkom čase je potrebná nielen u pilotov stíhačiek – je to univerzálna zručnosť. Od vedúcich činiteľov cez podnikateľov, učiteľov, sestričiek až po záchranárov úspech a schopnosť dosiahnuť cieľ závisí od správnych rozhodnutí v správnom čase. Svet je zložitý adaptačný systém, kde sú všetky rozhodnutia navzájom prepojené – ako ozubené kolieska v mechanických hodinách. Každé rozhodnutie ovplyvňuje periférne rozhodnutia, čo často vedie k neprimeraným zmenám vo výsledku. Každé rozhodnutie niečo stojí; či už je to čas, peniaze, energia, alebo iná vzácna hodnota. Kľúčom je nájsť najlepšiu dlhodobú hodnotu za vynaložené úsilie. A dnes riziko i cena rozhodnutí sú také vysoké ako nikdy predtým.

Vďaka technike dnes už je veľa bežných úloh zautomatizovaných. Zvýšilo to účinok každého nášho rozhodnutia. Počítač, na ktorom teraz píšem, dokáže urobiť prácu, ktorú by pred niekoľkými desiatkami rokov robili desiatky ľudí; auto sa pohybuje desaťkrát rýchlejšie ako voz ťahaný koňom; moderný kombajn zbiera úrodu stokrát rýchlejšie, ako keď na to slúžili ruky; a stíhačka, ktorú riadim, mi dáva tisícnásobne viac schopností, ako mám ja sám. Môžeme to ilustrovať aj na energii, ktorú bežne používame. Priemerný človek napriek tomu, že fyzicky generuje iba sto wattov elektriny – toľko spotrebuje elektrická žiarovka –, teraz spotrebúva vyše dvanásťtisíc wattov. Táto energia poháňa technológiu, ktorá násobí výsledky našich rozhodnutí. Rozdiel vo výsledku medzi dobrým a zlým rozhodnutím nebol nikdy taký ako dnes.

Ako však môžeme rozvíjať správny úsudok a robiť iba dobré rozhodnutia? Hoci je správne rozhodova-

nie jednou zo základných zručností, ktoré potrebujeme zvládnuť, vo väčšine škôl sa tomu nevenujú. Na hodinách sa sústreďujú na konvergentné myslenie, pri ktorom každý problém má jedno dobre definované riešenie. Táto metóda sa zrodila v priemyselnej revolúcii, pričom pre študentov je to efektívny spôsob, ako si zapamätať fakty, a učiteľom ponúka jednoduchý spôsob, ako ich ohodnotiť. Nehodí sa však do reálneho sveta, ktorý je chaotický, plný neistôt a rizika. Stačí však malá dávka špeciálnej prípravy a môžeme nastúpiť na dlhú cestu vedúcu k podstatne lepšej schopnosti správneho rozhodovania.

Ako piloti stíhačiek sme vložili obrovské úsilie do hľadania spôsobov, ako optimalizovať rozhodovaciu schopnosť človeka. Výcvik skúseného pilota stojí bezmála 50 miliónov dolárov a trvá takmer desať rokov. Mal som to šťastie, že som ho absolvoval dvakrát – prvý raz na stíhačke F-16 a potom ešte raz, keď ma vybrali na F-35. Neskôr som slúžil ako inštruktor, keď som v priebehu niekoľkých rokov vyškolil stovky stíhacích pilotov. V poslednom období svojej činnej služby som pôsobil ako vedúci výcvikových systémov na F-35, kde som pomáhal pripravovať budúcu generáciu stíhacích letcov, ktorá bude základom našich vzdušných síl v ďalšom desaťročí.

Táto kniha je koncentrátom týchto školení a hovorí o tom, ako moderní stíhací piloti premýšľajú o rozhodovaní. Keďže sme na špičke aplikovaného rozhodovania, naučili sme techniky uvedené v tejto knihe pilotov na celom svete vrátane holandských, dánskych, izraelských, nórskech, kórejských, japonských a vyše desiatky ďalších vzdušných síl. Navštevuje nás tiež ve-

la iných elitných tímov, ktoré sledujú náš výcvik, aby mohli naše metódy aplikovať u nich doma. Školíme aj chirurgov, trénerov amerického futbalu, agentov CIA, predstaviteľov špičkových firiem, kozmonautov NASA a mnohých ďalších, ktorí naše princípy následne aplikujú vo svojej oblasti.

Rozprávanie príbehov je najúčinnější spôsob odovzdávania vedomostí. Príbehy, ktoré presahujú osobné skúsenosti, prinášajú širší kontext, ktorý v kombinácii s poznaním vedie aj ich k hlbokému pochopeniu. S prihliadnutím na to som čerpal z mnohých príbehov – niektoré sú moje vlastné z čias, keď som lietal na stíhačke, iné sú zo sveta podnikania a sú medzi nimi aj také, čo približujú zásadné historické rozhodnutia, aby som na nich ilustroval rozličné aspekty procesu rozhodovania a ukázal, ako sa dajú aplikovať.

Poznanie je užitočné len do tej miery, do ktorej sa dá v prípade potreby použiť. Nezáleží na tom, ako naložíme s informáciou v izolovanom prostredí, dôležité je, ako ju dokážeme využiť v reálnom svete, plnom neistoty, rizika a rozptyľovania. Jednoduchosť a užitočnosť musia byť prítomné v každej lekcii od samého začiatku – nestačí si na ne spomenúť až dodatočne. Preto som knihu rozdelil do troch častí – **Vyhodnotenie**, **Rozhodnutie** a **Konanie**. Sú to hlavné zásady spôsobu rozhodovania sa pilotov stíhačiek a predstavujú koncepciu známu ako **špirála VRK**.

Prvým krokom je problém **Vyhodnotiť**. Bez správneho vyhodnotenia problému nemôžeme dospieť k dobrým rozhodnutiam. Mnohí tento problém, žiaľ, obchádzajú, napriek tomu, že je základom dobrého rozhodnutia. V tejto časti sa bližšie pozrieme na metódy

súvisiace s tým, ako problémy rozobrať a nájsť ich najdôležitejšie aspekty, pričom použijeme pojmy ako body zlomu a zákony energie.

Potom prejdeme k otázke, ako sa **Rozhodnúť** pre ďalšiu činnosť. V tejto časti ukážeme, ako naše minulé úspešné rozhodnutia formujú prepletenú sieť, ktorá tvorí naše inštinky. Pokiaľ ide o problémy, s akými sme sa ešte nestretli, bližšie sa pozrieme na nástroje, ktoré môžeme použiť na rýchle vyhodnotenie rozličných dostupných možností. Potom uvidíme, ako nám koncepcia nazvaná *rýchly odhad* pomôže vytvoriť mentálny model, pri ktorom môžeme využiť už existujúce inštinky. Pozrieme sa aj na úlohu kreativity v procese rozhodovania a na to, ako môžu ľudia aj organizácie rozvíjať kreatívne riešenia, ktoré často prinášajú nečakané zisky.

Napokon sa sústredíme na **Konanie**. Povieme si o tom, v akom poradí máme plniť úlohy, ktoré vznikli pri rozhodovaní, a ako môžeme uvoľniť ďalšie mentálne schopnosti pri sústredení sa na nasledujúce nevyhnutné rozhodnutie. Potom sa pozrieme na myseľ z pohľadu ľudskej výkonnosti a uvidíme, ako napriek tomu, že naša myseľ je najvýkonnejším nástrojom na rozhodovanie, môže byť neistá, náchylná na predsudky a ľahko podlieha emóciám. Pozrieme sa na to, ako môžeme lepšie ovládať tieto faktory a ako s nimi naložiť vo chvíľach rozhodovania, keď sa nevieme dostať do neutrálneho stavu.

Pojem špirála tu používame preto, lebo rozhodovanie je dynamický proces a často prináša efekty druhého a tretieho rádu, čo znamená že sa málokedy končia v tom istom bode, v ktorom sa začali. Systém rozhodovania

sa preto potrebuje adaptovať na zmenu podmienok. Pri grafickom znázornení to vytvára špirálu. Tento tvar sa vzťahuje aj na to, ako bojujeme. Pri vzdušných súbojoch väčšina lietadiel sa k sebe približuje vo forme špirály, pričom každý pilot sa snaží zaujať najlepšiu možnú pozíciu proti súperovi. Keď sa na nich pozrieme z boku, často to vyzerá ako dvojité špirála – podobne ako štruktúra DNA.

OTÁZKA: PREČO

Skôr ako som sa stal pilotom stíhačky a naučil sa tieto techniky, snažil som sa robiť dobré rozhodnutia. Stávalo sa, že som urobil celú šnúru dobrých rozhodnutí a potom z ničoho nič jedno zlé. Nezamýšľal som sa nad tým, ako sa rozhodujem, a nepoznal som metódu, ako ich pochopiť. Po tisícoch rozhodnutí, ktoré som urobil pri každom lete, a po typickej kariére s počtom presahujúcim tisíc letov som si uvedomil, aké dôležité je naučiť sa tieto techniky do takej miery, aby sa stali mojou druhou prirodzenosťou. Hoci aj dnes robím chyby, vždy keď letím a ešte musím vykonať perfektnú misiu – známú aj ako sortie (nálet) –, rozdiel medzi mojimi dobrými a zlými rozhodnutiami je oveľa menší. Výsledkom je, že som oveľa efektívnejší stíhací pilot, než som bol na začiatku svojej kariéry. To isté platí aj o rozhodnutiach, ktoré robím mimo kokpitu v každodennom živote – vďaka uplatňovaniu koncepcií uvedených v tejto knihe sú dnes moje rozhodnutia takmer vždy jednoduché. Dokážem si bleskovo určiť priority, potom situáciu posúdim, rozhodnem sa a konám, kým prejdem k ďalšiemu problému.

Keď chceme pochopiť samých seba a svet okolo nás, často si neuvedomujeme, akú rolu v tom hrá množstvo našich rozhodnutí. Nimi si vytvárame kontakt s vonkajším svetom – svoje vzťahy, prácu, zdravie, financie – to všetko je tesne späté s našimi rozhodnutiami. Všetci riešime následky vlastných rozhodnutí, no málokto sa zamyslí nad tým, ako sme k nim prišli a ako by sa mohli pri rozhodovaní v budúcnosti zlepšiť. Keby to väčšina ľudí urobila, myslím, že svet by sa zmenil – podnikatelia by sa ochotnejšie venovali inováciám, ľudia by boli kritickejší k tomu, čo konzumujú, vládla by väčšia finančná istota, ľudia by si prepočítali riziká a tak ďalej a tak ďalej.

Je veľa kníh, ktoré sa v prvom rade zameriavajú na akademickú teóriu rozhodovania. Táto kniha medzi ne nepatrí. Predovšetkým má čitateľa aktivizovať, no zároveň má byť pútavá – sú v nej príbehy, z ktorých poučenie si zapamätáte rok, päť alebo desať rokov. Dúfam, že na konci knihy sa vážne zamyslíte nad tým, ako sa rozhodujete. Možno to robíte inak, ako je to v tejto knihe, čo je v poriadku – rozhodovanie závisí od našich silných aj slabých stránok a často sa mení podľa oblastí, v ktorých pracujeme, a podľa problémov, ktoré riešime. Najdôležitejšia pri ňom je rozvaha a potom poučenie, ako sa v ňom zlepšiť. Vďaka tomuto procesu sa stíhací piloti Spojených štátov za ostatných päťdesiat rokov stali najschopnejšou vzdušnou silou na svete – takou, ktorá od 15. apríla 1953 neprišla ani o jedného vojaka pri útoku nepriateľského lietadla a vyše päťdesiat rokov neprehrala ani jeden vzdušný súboj. Teraz je rad na vás.