

Admirál
William H. McRaven

Dôstojník Národného námorníctva Spojených štátov vo výslužb.

Autor knihy USTEL SI



AKO
ZDOLAŤ
KRÍZU

DESAŤ LEKCIÍ, KTORÉ SA
TREBA NAUČIŤ SKÔR,
AKO ICH BUDETE
POTREBOVAŤ

TATRAN

Admirál
William H. McRaven

AKO
ZDOLAŤ
KRÍZU

DESAŤ LEKCIÍ, KTORÉ SA
TREBA NAUČIŤ SKÔR, AKO ICH
BUDETE POTREBOVAŤ

TATRAN

Z anglického originálu William H. McRaven: Conquering Crisis:
Ten Lessons to Learn Before You Need Them,
ktorý vyšiel vo vydavateľstve Grand Central Publishing,
a division of Hachette Book Group, Inc.,
New York 2025,
preložila Saskia Kastl.

Vydalo Vydavateľstvo TATRAN, s. r. o., v roku 2026,
so sídlom Klariská 16, 815 82 Bratislava, Slovenská republika.

Vyšlo ako 5669. publikácia.

Vydanie I.

Knižnú väzbu podľa pôvodného návrhu spracoval Peter Zentko.

Zodpovedná redaktorka Ina Martinová

Jazykové redaktorky Beáta Beláková, Jana Piroščáková

Technický redaktor Peter Zentko

Sadzba AldoDesign, Bratislava

Vytlačil FINIDR, s.r.o., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

info@slovtatran.sk

All rights reserved.

Copyright © 2025 by William H. McRaven

Cover copyright © 2025 by Hachette Book Group, Inc.

Cover design by Jarrod Taylor

Translation © Saskia Kastl 2026

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2026

ISBN 978-80-222-1853-5



*Mojim trom vnúčatám: Williamovi, Elise a Catherine.
Keď vyrastiete, vždy sa snažte byť čestnými ľuďmi,
tvrdlo pracujte, aby ste sa postarali o rodinu a priateľov,
nikdy sa nevzdajte svojich snov a pamätajte,
že papa vás lúbi!*

OBSAH

Poznámka autora 9

Úvod 11

PRVÁ KAPITOLA:

Prvé hlásenia sú vždy chybné 17

DRUHÁ KAPITOLA:

Majte svoju Radu plukovníkov 37

TRETIA KAPITOLA:

Zlé správy sa časom nezlepšia 55

ŠTVRTÁ KAPITOLA:

Použite pravdu ako zbraň 73

PIATA KAPITOLA:

Posuňte všetky svoje možnosti vpred 93

ŠIESTA KAPITOLA:

Dôverujte druhej termodynamickej vete 117

SIEDMA KAPITOLA:

Nežehnajte sa v ústrety zlyhaniu 137

ÔSMA KAPITOLA:

Mikromanažment nie je škaredé slovo 153

DEVIATA KAPITOLA:

Diktujte tempo 169

DESIATA KAPITOLA:

Vždy máte čas na kontrolu morálky 187

ZÁVER 197

PodĎakovanie 213

O autorovi 215

POZNÁMKA AUTORA

Udalosti v tejto knihe opisujem tak, ako si ich pamätám. Akékoľvek nepresnosti v príbehoch sú výsledkom plynutia času a môjho pokročilého veku. Pri dialógoch som mierne využil umeleckú licenciu, ale som presvedčený, že rozhovory zachytávajú ducha okamihu. Kým dialóg v piatej kapitole v Churchillových vojnových miestnostiach je umelý, jednotlivci, ich rozhodnutia a udalosti, ktoré viedli k operáciám proti *Tirpitzu*, sú súčasťou historických záznamov. Okrem toho som z obavy o národnú bezpečnosť a súkromie osôb zmenil niektoré mená a miesta.

ÚVOD

Houston, Texas, 2017

Nestáva sa mi bežne, že keď uvidím niekoho známeho, vyvedie ma to z miery. V živote som mal to šťastie, že som sa stretol s kráľmi, prezidentmi, špičkovými športovcami a hollywoodskymi hviezdami, miliardármi aj laureátmi Nobelovej ceny. Títo skvelí muži a ženy z rôznych kútov sveta prekonali všednosť každý svojím vlastným spôsobom. Každý jeden z nich bol svojím spôsobom výnimočný. No muž, ktorý predom mnou stál v episkopálnom Kostole sv. Martina, prevyšoval všetkých.

Možno môj obdiv k nemu formovalo to, že som vyrastal v 60. rokoch. Možno to, že som si dal urobiť vojenský strih, aby som vyzeral ako on. Možno za to vďačím svojmu otcovi, ktorý bol pre mňa hrdinom a uctieval tohto

muža viac než kohokoľvek iného. Možno to bolo tým, že keď celý svet sedel prilepený k čiernobielym televízorom, on pokojným a ubezpečujúcim hlasom opakoval: „Houston, máme problém.“

Alebo to možno bolo vďaka tomu, ako ho stvárnil vo filme *Apollo 13* herec Tom Hanks. Nech to bolo čokoľvek, zmocnil sa ma nemý úžas.

Kapitán Jim Lovell, teraz takmer deväťdesiatročný a dávno zabudnutý mnohými Američanmi, sa usmial a priateľsky mi podal ruku.

„Som Jim Lovell,“ predstavil sa.

„Áno, pane,“ odvetil som. „Presne viem, kto ste.“

Jim Lovell, Jack Swigert a Fred Haise tvorili posádku misie Apollo 13, keď im 13. apríla 1970 cestou na Mesiac vybuchla v servisnom module kyslíková nádrž. Explózia ich prinútila opustiť veliteľský modul a presunúť sa do oveľa menšieho lunárneho modulu. Lunárny modul mal veľmi obmedzené vybavenie, nebol v ňom dostatok elektriny, vody ani kyslíka pre troch astronautov.

Počas niekoľkých hodín začala teplota v module prudko klesať. Filter oxidu uhličitého, navrhnutý pre dvoch mužov, nestíhal pracovať. Astronautom sa míňal kyslík. Komunikácia s Houstonom bola prerušovaná a počas kritických volaní sa využívali záložné systémy. A čo bolo horšie, posádka musela naplánovať úplne novú trajektóriu okolo Mesiaca a nájsť spôsob, ako využije veliteľský modul na návrat do atmosféry.

Počas nasledujúcich šiestich dní svet so zatajeným dychom sledoval, ako astronauti misie Apollo 13 a skvelý tím v Houstone bojujú s jedným problémom za druhým. Riaditeľ letu Gene Kranz, riaditeľ programov Mercury a Gemini, bol pevným bodom počas tejto krízy a bol odhodlaný tak ako nik iný, že privedie misiu Apollo 13 bezpečne domov. Pre Kranza neprichádzalo zlyhanie do úvahy.

Posádka sa tlačila v lunárnom module a vyzeralo to, že je odsúdená na smrť vo vesmíre. Ale na Zemi sa tím z vedeckého a riadiaceho strediska Johnson Space Center odmietol zmieriť s neodvratným. Kranz s tímom inžinierov (EECOM) v Houstone vyrátali každý liter kyslíka a prišli na spôsob, ako sa dá z materiálov na palube vyrobiť filter oxidu uhličitého, aby sa podarilo astronautov udržať nažive. Neprestajne sa monitoroval stav električky, komunikácia bola obmedzená; piloti na Zemi urobili niekoľko simulácií, aby vypočítali správny uhol vstupu do atmosféry. Na každý problém sa ustavične vrhali zas a znova, pokým nenašli riešenie. Keď sa posádka blížila k atmosfére, trojica astronautov opustila lunárny modul a vrátila sa do veliteľského modulu. Lunárny modul sa oddelil a s modlitbou k Najvyššiemu astronauti uskutočnili posledný zážih motorov pred vstupom do atmosféry. Sedemnásteho apríla 1970, tri dni po výbuchu na palube, sa posádka – Lovell, Swigert a Haise – bezpečne vrátila na Zem.

Počas záchranej akcie misie Apollo 13 sa objavil každý krízový prvok. Explóziu kyslíkovej nádrže *nik nepredvídal ani sa na ňu nepripravil. Životy astronautov viseli na vlásku. Dobré meno organizácie bolo ohrozené. Čas sa stal kritickým faktorom. Zdroje boli obmedzené. A sledoval to celý svet.*

Vodcovstvo v čase krízy je zásadne iné ako každodenné vedenie organizácie. Už som videl, ako sa mnoho dobrých vodcov zložilo pod náporom krízy. Tým nechcem povedať, že v núdzovej situácii nie sú dôležité základy vodcovstva – sú. Ako silný vodca sa aj uprostred krízy musíte naďalej správať eticky, tvrdo pracovať, byť sebavedomý, komunikovať so svojimi pracovníkmi a mať plán, ako budete čeliť problému. No kríza prináša ešte jednu vrstvu ťažkostí. Tlačí na hranice vašich skúseností. Spochybňuje vaše sebavedomie. Vytvára tlak na morálku vášho tímu a odčerpáva vašej organizácii zdroje. Núti vás riskovať a odhaľuje každý nedostatok vašej osobnosti aj kultúry vašej organizácie. Na efektívne vedenie v období krízy budete potrebovať dodatočné nástroje.

Za štyridsať rokov, čo som viedol veľké aj malé organizácie, som sa stretol s každou možnou katastrofou: od osobnej krízy, keď ma vyhodili z tímu SEALs, až po krízu sebavedomia, keď som stratil na mori loď; od neúspešných akcií na záchranu rukojemníkov, špeciálnych operácií, ktoré sa zvrтли nesprávnym smerom,

vzdušných útokov, ktoré trafili nesprávny cieľ, od toho, že ma takmer vyhodili z Afganistanu, až po to, že sa mi vyhrážali členovia Kongresu a v Texase som utržil verejnú hanbu, keď stroskotal veľký projekt, ktorý som podporoval. Prežil som však každý tento okamih a ďalej som postupoval ako vodca, lebo som sa zavčasu naučil, aké kroky treba urobiť, aby človek krízu vyriešil rýchlo a vyšiel z nej s nepoškvrnenou profesionálnou a osobnou povestou.

Skúsenosť ma naučila, že kríza má päť fáz. V závislosti od okolností bude mať každá fáza inú dĺžku trvania a intenzitu. Prvým krokom je vždy *zhodnotenie* stavu. Čo sa deje? Aká zlá je daná katastrofa? Ako ovplyvní moju organizáciu? Správne posúdiť situáciu je kľúčové pre to, čo bude nasledovať. Ďalšia fáza je *informovanie* o stave, čiže hlásenie. Ako vodca budete musieť informovať svojho šéfa, klientov, pracovníkov a verejnosť. Je zásadné, aby bolo vaše hlásenie presné. Nikdy nezavádzajte svojich členov. Potom prichádza fáza *ohraničenie*. Tá je najkomplexnejšia, lebo si vyžaduje správny pomer rýchlosti a opatrnosti. Vodcovia len málokedy zvládnu túto fázu celkom správne. Rozhodujúce je vedieť, že potrebná je rovnováha. Fáza ohraničenia má predísť tomu, aby sa kríza ešte viac zhoršila. Vo všeobecnosti si vyžaduje strategické uplatnenie maximálneho množstva prostriedkov. Musíte ohraničiť rozpínajúcu sa krízu, aby ste získali kontrolu nad situáciou. Keď máte situáciu pod

kontrolou, musíte výsledok *formovať* vo svoj prospech. Teraz sa ocitne hybná sila na vašej strane. Nakoniec musíte krízu *riadiť*. Môže ísť o dlhodobú záležitosť, čo si vyžaduje premyslené využitie pracovných síl a prostriedkov, pokiaľ sa kríza nevyrieši.

Podobne ako moja kniha *The Wisdom of the Bullfrog* (Múdrosť skokana býčieho), aj táto je sériou príbehov z mojej kariéry a života. Príbehov s ponaučeniami. S ponaučeniami, ktoré, dúfam, ukážu čitateľovi, aké konkrétne kroky má podniknúť, keď sa ocitne v kríze – ako spozná nebezpečenstvo prvých hlásení, naučí sa použiť pravdu ako zbraň, zvládne časové obmedzenia, efektívne komunikuje, udržiava morálku organizácie a tímového ducha, nájde najlepšie rady, vytvorí si rebríček možností a čo je najdôležitejšie, vyrieši krízu. Kniha *Ako zdolať krízu* nehovorí len o prežití náročného obdobia, ale aj o tom, ako sa dá v kríze prekvitať a vyjsť z nej osobnostne aj organizačne silnejší. Súčasne vám poskytne nástroje potrebné na to, aby ste sa prejavili ako úspešný vodca, keď sa stane niečo nečakané. Skôr alebo neskôr každý vodca zažije krízu, či už uviazol na odvrátenej strane Mesiaca, alebo prežíva nočnú moru komunikácie s verejnosťou. Pripravte sa teda!

PRVÁ KAPITOLA

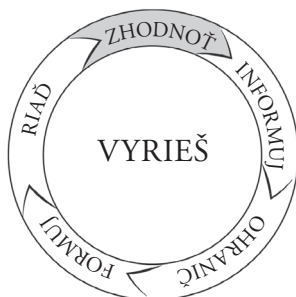
Prvé hlásenia sú vždy chybné

*Vzhľadom na to, že kríza je vo svojej podstate
chaotická, vodca by mal vždy pozeráť na prvé
informácie skepticky. Vždy sú totiž
nepresné alebo zavádzajúce.*



Prvé hlásenie je
vždy chybné.

NAPOLEON BONAPARTE



Londýn 1944

Ked' sa cievka čierneho ďalekopisu prehupla zľava doprava, tlačiac najnovšie hlásenie zo Stanice X, stroj zadrnčal. Stanica X, známejšia ako Bletchley Park, bola zdrojom Ultra, prísne tajného spravodajstva, ktoré Spojenci zozbierali po tom, čo dešifrovali nemecký kód Enigma. Generál Edwin Sibert vytrhol správu zo stroja, prebehol pohľadom po papieri a rýchlo ho hodil na štôš ostatných prísne tajných dokumentov. Dnes tam nebolo nič relevantné.

Sibert, dôstojník pridelený k 12. armádnej skupine generála Omara Bradleyho, si bol istý svojím zhodnotením spravodajstva o údajnom nahromadení nemeckých síl v Ardenskom lese. Dvanásteho decembra 1944 podal veliteľom divízií správu, v ktorej stálo: „Vyčerpanie stabilne vysáva silu z nemeckých síl na západnom fronte... a kôrka nemeckej defenzívy je tenšia, krehkejšia a zraniteľnejšia.“ Tri dni nato britský generál Bernard Montgomery zopakoval Sibertovo hodnotenie, keď oznámil,

že Hitlerova armáda je v takom neporiadku, že „nedokáže uskutočniť veľké ofenzívne operácie“. Montgomery si bol taký istý svojím hodnotením, že sa stavil s Eisenhowerom o päť libier, že vojna sa skončí do Vianoc, ktoré boli už o dvanásť dní.

Inde na amerických frontových líniách armáda rozdávala letáky *Sprievodca belgickými mestami*, ktoré opísali belgické mestá ako „tiché miesto pre unavených vojakov“. Tých, ktorí nemohli odísť a navštíviť ich, prišla zabaviť Marlene Dietrichová, jedna z najznámejších herečiek svojich čias, na hudobnom turné pre vojakov. A tým nešťastníkom, ktorí sa museli presunúť na front, povedali: „Už nejaký čas je tu veľmi ticho a vaši muži spoznajú vojnu ľahšou cestou.“

No hlboko v dubovo-smrekovom lese pri Ardenách sa nemecký plukovník Otto Skorzeny, veliteľ komanda so zjazvenou tvárou, ktorého počiny boli také vychýrené, že mu vyslúžili titul „najnebezpečnejší muž Európy“, infiltroval za spojenecké línie. Jeho misiou bolo narušiť postup spojeneckých vojsk, sabotovať kľúčové miesta so zásobami a spáchať atentát na amerických a britských vodcov. Neďaleko miesta, kde sa nachádzal Skorzeny, nemecká armáda zhromaždila sedem pancierových divízií, trinásť pechotných divízií, 1 000 tankov a útočných zbraní a takmer 2 000 delostreleckých zbraní. A to bola len prvá vlna nemeckých vojakov. Za nimi nasledovalo ďalších päť divízií a dve ťažké brigády. Celkovo

sa na útok na spojenecké línie pripravovalo 200 000 nemeckých vojakov. Zatiaľ čo plukovník Oscar Koch, dôstojník spravodajskej služby Tretej armády generála Pattona, tvrdil, že hrozí bezprostredný útok veľkého počtu tankov, iné hlásenia Spojencov aj naďalej neochvejne tvrdili, že „môžeme s istotou povedať, že náhly útok na Západe sa zrejme neuskutočnil“. V meste Bastogne neďaleko frontových línií vydalo veliteľstvo VIII. zboru vyhlásenie: „Zamračené, sneženie sa začalo okolo 13.00. Viditeľnosť tri kilometre. Žiadne iné správy.“

Ráno 16. decembra 1944 Nemci spustili na ničetušiacich amerických a spojeneckých vojakov plný útok. Začalo sa to, čo dnes nazývame Bitka v Ardenách. Avšak prvotné informácie boli aj po úvodnej záplave delostreleckej paľby a rakiet nepresné. Počas prvých hodín útoku americkí generáli verili, že ide o leš a skutočný postup Nemcov príde z iného smeru. Spojenci si nevedeli predstaviť, že by sa nemecká armáda pokúsila o akýkoľvek veľký útok v hustom lese a náročnom teréne v Ardenách.

Keď 12. armádnú skupinu začali zasypávať prvé hlásenia, boli také zavádzajúce, že generál Omar Bradley vyhodnotil nemecký postup ako preventívny útok, ktorý mal zastaviť pochod Spojencov k Rýnu. Bradley si bol taký istý presnosťou svojich informácií, že sa ešte v ten večer pridol vo vile v Saint-Germain-en-Laye k Eisenhowerovi, aby si s ním pripil na jeho nedávne povýšenie na päťhviezdičkového generála a zahrál si s ním päť

partii bridžu. Eisenhower neskôr generálovi Georgeovi Marshallovi, štábnemu náčelníkovi armády, povedal, že „my všetci, bez výnimky, sme užasli“.

Keďže ustavične prichádzali protichodné informácie, Spojenci reagovali pomaly. Nemci už niekoľko hodín postupovali pozdĺž takmer stokilometrového frontu, ničili americké pozície a zabíjali vojakov, ktorí im stáli v ceste. Len samotný 110. pechotný pluk Spojených štátov stratil počas prvého nemeckého útoku 2 500 mužov. Napokon si Spojenci uvedomili rozsah nemeckého útoku a začali posilňovať pozície na frontovej línii, pričom za štyridsaťosem hodín zmobilizovali vyše 60 000 vojakov.

Bitka v Ardenách trvala takmer tridsať dní a zo 600 000 amerických vojakov, ktorí v nej bojovali, bolo vyše 100 000 zranených, 19 246 zabitých v akcii a viac ako 23 000 zajali Nemci. Na strane Nemcov zomrelo vyše 11 000 vojakov a 34 000 bolo zranených. Táto bitka skoncovala s nemeckou armádou a Churchill neskôr povedal: „Bitka v Ardenách je nepochybne najväčšou americkou bitkou tejto vojny a verím, že bude považovaná za najslávnejšie americké víťazstvo.“

Nič z toho však nehovorí o fakte, že spojenecké spravodajstvo zlyhalo, pokiaľ išlo o amerických vojakov, a že prvé (a mnohé nasledujúce) hlásenia z terénu boli nepresné a zavádzajúce a viedli k falošnému pocitu bezpečia a k oneskorenej reakcii na začiatku bitky.