

Ivan Hamšík

A close-up portrait of Karel Řehka, a middle-aged man with short brown hair and a light beard, looking directly at the camera with a serious expression. He is wearing a dark t-shirt. The background is a dark, neutral grey.

KAREL **ŘEHKA**

Když
není kam
uhnout

mladá fronta

Řehka

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mf.cz
www.albatrosmedia.cz

mladá fronta

Ivan Hamšík
Řehka – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2026

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA

Ivan Hamšík

KAREL ŘEHKA

Když
není kam
uhnout

mladá fronta



ČTI ZA NÁRODÁK!

První stránka – a jste v národ'áku. Každá další nás posouvá blíž k vítězství. Co vám čtení přinese? Zjistíte na www.ctizanarodak.cz. Albatros Media podporuje osvětovou nekomerční kampaň na podporu čtenářství, kterou inicioval Svaz českých knihkupců a nakladatelů.

PROLOG.

Spojení bylo mrtvé

Spojení přestalo fungovat. V Afghánistánu se nejedná o technickou nepříjemnost. Není to, jako když vám doma vypadne wi-fi nebo se ztratí signál v podzemních garážích. V Afghánistánu je spojení rozdíl mezi tím, jestli máte situaci pod kontrolou, nebo jen doufáte, že se nerozpadne rychleji, než stiháte chápat.

Byla druhá polovina roku 2011. Provincie Nangarhár, východní Afghánistán, blízko pákistánských hranic. Hlavní město provincie, Džalálábád. Nedaleko Tora Bora, to určitě znáte. Jméno, které tehdy znali i lidé, kteří by jinak afghánskou mapu v životě neotevřeli.

Měli jsme tam zvláštní úkol.

Nebyla to už fáze války, kdy speciální síly vyrazely jen „na lov“. Mise se posunula, byla sofistikovanější, možná i složitější. Cílem bylo postavit, vycvičit a rozběhnout afghánskou speciální policejní jednotku. Ne ji jenom vycvičit na střelnici a odjet, ale vybrat lidi, prověřit je a naučit fungovat. Propojit je s místními strukturami, s policií, s operativou a se zpravodajci. A pak s nimi jezdit do akcí.

Smysl byl jednoduchý a těžký zároveň: až odejdeme, místní jednotka musí umět fungovat sama.

Základna nebyla žádný pohodlný kemp s perfektní infrastrukturou. Byla malá, provizorní, na periferii. Patřila k ní i další předsunutá místa, jedno z nich jsme pojmenovali Hovňák. A nebyla to žádná metafora. Vybydlený barák stál uprostřed ničeho, plný nepořádku a ptačího trusu. Kdo tam chvíli sloužil, musel skoro jistě počítat s tím, že časem odpadne pro střevní potíže. Takový byl terén. Taková byla realita. Žádná filmová čistota, spíš prach, únava, improvizace a zápach míst, která se nikdy nedostanou na propagační letáky.

A přesto mise fungovala. Byli jsme dobří. Dokonce tak dobří, že když končila, velitel nás dával ostatním jako příklad: „Kdo chce vědět, jak se to má dělat, ať se podívá na Čechy.“

Jenže dobrá pověst ještě neznamená, že se věci nemohou rozsypat. Jedna z našich operací měla víc „pohyblivých“ částí. Český prvek, afghánský prvek, možná další spojení s Američany. Několik míst, několik týmů, koordinace s operačkami, styční důstojníci, vymezené prostory, spojení, záložní spojení, další záložní spojení. Všechno dokonale vymyšlené, aby se nikdo nepotkal s nikým, s kým se potkat nemá. Aby všichni věděli, kdo je kde. Aby bylo nad slunce jasnější, kdo je vlastní, kdo cizí a kde se zrovna nesmí střílet.

Jasně, na papíře to mělo smysl. Jenže v terénu papír nikdy nevelí dlouho.

Šel jsem spát pozdě v noci. V takových misích se nespí normálně. Člověk si lehne, když to jde, a spí s vědomím, že se může za minutu zvedat. Na buňce jsem měl zapnutý český služební telefon. Ne satelitní speciál pro dramatické okamžiky, ale normální telefon. V podstatě civilní věc uprostřed války.

A pak zazvonil. V noci. Rozespálý jsem ho zvedl. Na druhé straně se ozval hlas českého kapitána. Jeden z mých lidí. Jenže v té první vteřině mi to nedošlo. Mozek se teprve probouzel. Hlas zněl skoro obyčejně, jako kdyby volal někdo z práce. Jako kdyby chtěl něco vyřídit. Zkontrolovat. Zeptat se. A pak zazněla věta, která do normálního telefonátu nepatří.

„Jsem na tom úkolu.“

Probudil jsem se o stupeň víc.

A potom přišla další věta.

„Střílí po nás vrtulník.“

Najednou bylo po spánku. Zmatek první vteřiny zmizel. Nastoupila mašina. To je na podobných situacích zvláštní. Strach tam je a odpovědnost taky. Jasně, nemělo se to stát. Ale není čas sedět a přemýšlet, co člověk cítí. Musí se jet.

Vyběhl jsem na operačku. Co se děje? Kde jsou? Jaký vrtulník? Odkud může být? Kdo tam mohl zrovna letět? Kdo tam má styčného důstojníka? Kdo ví o operaci? Kdo má zapnuté sledování vlastních sil? Kdo koordinoval prostor? Komu volat? Koho zastavit? Kdo tam, sakra, střílí!

Ukázalo se, že se nejednalo o jedno selhání. Podělalo se jich pět najednou. Úplná klasika, kdy několik malých drobností vytvoří velký průšvih, který nikdo nečekal. Lidé v terénu se nemohli dovolat standardními prostředky. Nefungovalo spojení, nefungovaly frekvence, někdo neviděl vlastní jednotku, protože neměla zapnuté to, co zapnuté být mělo. Někdo jiný možná používal prostor jako neoficiální střelnici. Dýmovnice, která v jednom plánu znamená označení vlastních, mohla v jiném kontextu vypadat úplně jinak.

Všechno bylo připravené. A stejně se všechno zhroutilo.

Tohle je jedna z nejkrutějších pravd operací: žádný plán nepřežije kontakt s realitou v původní podobě. Neznamená to, že plánovat nemá smysl. Naopak, plánování je všechno. Ne proto, že plán zůstává platit do posledního bodu, ale proto, že během plánování člověk promyslí možnosti, náhradní varianty, rizika, úmysl, priority, a když se pak plán rozpadne, má aspoň v hlavě mapu, podle které se dá začít s improvizací.

V té chvíli ale nešlo o filozofii velení. Šlo o lidi v terénu. Pokud by ozbrojený vrtulník vyhodnotil náš tým jako legitimní cíl, mohl je zabít. Takhle! Bez dlouhé dramatické scény. V otevřeném prostoru, pod senzory a zbraněmi moderního stroje, se nikam neschováte.

A přitom celá situace měla absurdní jádro. Celá krizová informace nepřišla přes ideální armádní systém. Nepřišla po dokonale připraveném spojení. Nepřišla přes proceduru, která byla v plánu.

Přišla přes obyčejný mobil. Přes telefon, který tam možná správně ani neměl být. Jasně, nemělo se to tak stát. Jenže právě ten telefon v tu chvíli zafungoval.

Jeden člověk v terénu v zoufalství improvizoval. Vytáhl mobil, zapnul ho, našel kdesi uprostřed ničeho signál a dovolal se veliteli. Válka je v takových chvílích zvláštní směs profesionality, chaosu a náhody.

Můžete mít styčné důstojníky, plány, frekvence, náhradní postupy i zapečetěné obálky pro krizové situace. Můžete mít připravené postupy pro ztraceného člověka i pro případ, že se tým čtyřiaadvacet hodin neozve. Na všechno existuje plán. Jenže realita si stejně najde způsob, jak vás překvapit.

A pak vám ve dvě v noci zazvoní český služební mobil.
„Střílí po nás vrtulník.“

Nakonec se nikomu nic nestalo, operace se vyřešila a lidi se dostali z bezprostředního rizika. Zůstalo poučení, další vrstva zkušenosti, další důkaz, že svět se nikdy nechová podle plánovací tabulky.

Ale v té scéně je víc než jen vojenská historka. Je v ní něco, co se pak v mém životě opakovalo znovu a znovu. Dva světy, které se potkají ve špatnou chvíli. Jeden svět je rychlý, špinavý, konkrétní. Člověk v něm rozhoduje během vteřin. Ne proto, že ví všechno, ale proto, že někdo rozhodnout musí.

Vlastně jsem později zjistil, že se s tím setkávám pořád dokola. Speciální síly vás naučí jednat rychle a přímo. Jenže stát takhle fungovat nemůže. Má svoje pravidla, papíry, struktury a odpovědnosti. A velkou část mého profesního života jsem rovnováhu mezi těmito dvěma světy hledal.

To napětí se nedá vyřešit jednou provždy. Dá se jen naučit v něm žít. Jasně, člověk by byl radši, kdyby svět běžel podle plánu, jenže on tak nefunguje, a právě proto nestačí mít plán. Musíte vědět, co uděláte, až přestane platit.

A možná právě tam v noci v Nangarháru, když zazvonil ten telefon, se dá zahlédnout hlavní téma celé knihy.

Co udělá s člověkem svět, ve kterém se plánuje všechno, ale rozhoduje se až ve chvíli, kdy se všechno začne hroutit.

MENTALITA.

Speciální síly začínají v hlavě

U speciálních sil jste strávil podstatnou část života a tahle služba vás v mnoha ohledech formovala. Kdy jste si poprvé uvědomil, že vás speciální síly změnily víc, než byste si připustil?

Ani nevím, jestli jsem si to někdy uvědomil v nějakém konkrétním okamžiku. Asi ne. Každá zkušenost člověka nějak změní. Kdybych prožil totéž někde jinde v armádě, nejspíš by mě to taky ovlivnilo. Jenom jinak. Když jsem přišel ke speciálním silám, byl jsem mladý kluk. Najednou jsem dostal na starost skupinu lidí, kteří už měli za sebou speciální výcviky a byli fakt profesionálové. Prostředí bylo úplně jiné, než na co byla tehdejší armáda zvyklá. Nepřišel jsem někam, kde bych jen rozdával rozkazy a ostatní je bez řečí plnili. Musel jsem si jejich respekt získat.

To se lehko řekne, ale jak se to dělá?

Jednal jsem s nimi jako s partnery. Jasně, byl jsem velitel, ale rychle jsem pochopil, že autorita tady nevzniká z hodnosti. Když něco neumíš, nebo si na něco jenom hraješ, ostatní to poznají. A když tě přijmou, tak ne proto, že máš na rameni vyšší hodnost. Ale protože věří, že víš, co děláš. Pak přišla další věc, která nás začala měnit možná ještě

víc. Otevřel se nám svět za hranicemi české armády. Začali jsme intenzivně cvičit se spojenci. Myslím, že to bylo někdy kolem roku 1998.

Jasně, silný moment. Najednou stojíte vedle lidí, které do té doby znáte jen z vyprávění nebo z filmů. Jaké to bylo?

Skvělý! Přijeli, přivezli techniku, munici, a hlavně zkušenosti. Najednou jsme viděli věci, které jsme do té doby vůbec neznali. Dodnes si pamatuju, jak mě překvapili příslušníci SEALs. Člověk si řekne: námořníci. Jenže oni měli neuvěřitelně propracovanou taktiku pohybu v terénu, maskování, kontaktní drily. Věci, které jsme se u nás teprve učili, už měli dotažené do detailu.

Překvapilo vás víc jejich vybavení, nebo způsob, jak přemýšleli?

Asi to druhé. Samozřejmě, vybavení měli úplně někde jinde. My tehdy běhali se samopaly vzor 58, oni už měli zbraně, optiku a vybavení, které jsme do té doby znali možná z časopisů. Ale to nebylo to hlavní. Mnohem víc mě překvapilo, jak uvažovali. My byli tehdy spíš průzkumníci, uměli jsme se přesunout, schovat, pozorovat, předávat informace. Oni už běžně plánovali a prováděli přímé úderné akce. Najednou jsme viděli úplně jiný způsob práce.

Připadali jste si, řekněme, poníženi, zaostali?

Ne, to vůbec. Nešlo o to, že bychom byli horší. Byli jsme prostě na jiném stupni vývoje. A najednou se nám otevřely oči. Zjistili jsme, že existují postupy, nad kterými nás do té doby ani nenapadlo přemýšlet. Velkou výhodou pro mě byla angličtina.

Díky studiu na britské vojenské akademii jsem se domluvil, což tehdy zdaleka nebylo běžné. Dneska to zní samozřejmě, ale koncem devadesátých let byla schopnost normálně komunikovat se spojenci spíš výjimkou. Najednou jsem nemusel čekat na překlad. Mohl jsem se ptát. Poslouchat. A hlavně pochopit, proč některé věci dělají zrovna takhle.

Co dnes považujete za normální a ostatním už normální nepřípadá?

Asi to není nic konkrétního. Spíš způsob přemýšlení. Jasně, měli jsme některé vybavení dřív než zbytek armády. Testovali nové uniformy, měli jsme prostředky nočního vidění nebo speciální vybavení pro průzkum. To všechno byla výhoda. Jenže skutečný rozdíl v tom nespočíval. Spočíval v mentalitě. Moji spolužáci většinou nastoupili k běžným útvarům, klasicky dostali četou nebo rotu, organizovali výcvik, řešili běžný chod jednotky. Já od začátku přišel mezi profesionály. A tomu odpovídalo úplně všechno.

„Přijít mezi profesionály“, tím myslíte, že všichni kolem byli vojáci z povolání? Což v době klasické vojny nebylo běžné.

No jasně. Když jsme plánovali operaci, nefungovalo to tak, že velitel přišel, rozdal úkoly a ostatní je splnili. Plánovali jsme všichni. Každý do toho vnesl svůj pohled. Každý měl odpovědnost za svou část. Když někdo viděl problém, prostě o něm řekl. Nečekalo se, až se někdo zeptá. To byl možná největší rozdíl.

Před chvílí jste se zastavil u slova mentalita. Mám pocit, že právě v tom je největší rozdíl.

Jo, myslím, že ano. Lišili jsme se i vybavením. Už tehdy jsme zkoušeli věci, které se do zbytku armády dostaly až později. Měli jsme jiné prostředky nočního vidění, jiné vybavení pro speciální průzkum. Navíc jsme dělali úplně jinou práci. Když jsem ke speciálním silám přišel, byli jsme ještě hlavně jednotka speciálního průzkumu. Hodně jsme se zaměřovali na získávání informací. Umět se někam dostat, dlouho tam vydržet, pozorovat, sledovat, přinést informace. Léčky, přepady, to všechno tomu sloužilo. Teprve později jsme se začali měnit do podoby, kterou dnes lidé znají jako speciální síly podle aliančního modelu.

Ale ani to není to nejdůležitější.

Skutečný rozdíl byl v tom, jak jsme přemýšleli. Když jsme dostali úkol, neseděl někde velitel, který všechno naplánoval a ostatním rozdal rozkazy. Plánoval celý tým. Spojal řešil spojení. Někdo jiný materiál. Další trasu nebo logistiku. Každý přemýšlel za svůj obor a zároveň za celek. Byla to práce profesionálů, kteří věděli, že za pár hodin na sobě budou závislí, a to doslova.

To zní skoro samozřejmě.

Dneska možná. Jenže tehdy to samozřejmě nebylo. Pamatuju si, že i když jsem byl velitel, mohl za mnou přijít kterýkoli praporčík nebo rotmistr a říct: „Šéfe, myslím, že tohle je blbost. Takhle to fungovat nebude.“ A bylo to v pořádku. Nakonec jsem samozřejmě rozhodl já. Od toho tam velitel je. Ale kdyby mi nikdo neřekl, že jsem něco přehlédl, byl by to problém. Lidi se nebáli mluvit, nebáli se nesouhlasit, nebáli se říct, že něco podle nich nebude fungovat. A to je podle mě jedna z největších věcí, které mě speciální síly naučily.

Proč zrovna tohle?

Protože si tam na nic nemůžete hrát. Když pak skončíte čtyři někde zahrabaní v díře a několik dní společně pozorujete cíl, jste na sobě úplně závislí. V takové situaci je vám jedno, kdo má jakou hodnotu. Potřebujete, aby ten druhý byl dobrý. A stejně tak on potřebuje vás.

Takže tam přestává být důležité, kdo je důstojník a kdo rotmistr.

Přesně. Nakonec je úplně jedno, kdo má na rameni jakou hodnotu. Důležité je, kdo vedle tebe sedí a jestli mu můžeš věřit. Jestli tě z toho dostane ven. Jestli udělá správné rozhodnutí ve chvíli, kdy už na opravu nebude čas. Tohle prostředí člověka strašně rychle odnaučí hrát si na funkece.

Před chvílí jste zmínil, že jste třeba několik dní leželi „v díře“. Tím jste asi nemyslel metaforu pro ošklivé místo, ale opravdu díru v zemi.

Jo. To byla úplně normální součást práce. Několik dní jsi někde schovaný. Pozoruješ. Čekáš. Nesmíš na sebe upozornit. Musíš si nejdřív najít správné místo, vykopat pozorovací stanoviště, zamaskovat ho tak, aby po tobě nezůstala jediná stopa. Hlínu nemůžeš jen vyházet vedle, musíš ji odnést jinam. Každá drobnost může rozhodnout.

No, a pak tam sedíte.

Jeden pozoruje.

Druhý drží spojení.

Další odpočívá.

A po několika dnech už o sobě víte úplně všechno. Právě tam vzniká důvěra. Ne na cvičišti nebo při poradě. Ale

ve chvíli, kdy jste několik dní zavření na pár metrech čtverečních a každý z vás ví, že chyba jednoho může ohrozit všechny. Proto se tam lidé naučí říkat věci napřímo. Když si myslíš, že něco nebude fungovat, prostě to řekneš. Ne proto, že chceš zpochybňovat velitele. Ale protože za pár hodin můžeš být právě na jeho rozhodnutí závislý.

Vydržet několik dní inkognito na jednom místě a nezešleť, to se dá trénovat?

Dá. Každý se to musí naučit. Samozřejmě se střídáš, máš režim, ale vydržet dlouhé hodiny soustředěný je součást práce. Už při výcviku jsme dělali věci, kdy každého z nás rozptýlili na jiné místo a celou noc jsme sledovali třeba jedinou cestu. Velitel kolem projel autem, někde zastavil, dvakrát bliknul, jinde zatroubil nebo odbočil. Ty jsi všechno musel zaznamenat do pozorovacího deníku. Nešlo o auto, ale prokázat, že dokážeš několik hodin udržet pozornost a nic důležitého ti neuteče. Později jsem to samozřejmě zažil i v reálných operacích. Sedíš někde se spojařem na kopci, navazuješ spojení, zatímco zbytek týmu dole pozoruje objekt, a už víš, že když uděláš chybu, nemusí to skončit jen špatnou známkou z výcviku.

Když dnes potkáte bývalého příslušníka speciálních sil, poznáte ho?

Nevím, jestli vždycky. Ale většinou to není žádný Rambo. Naopak. Často jsou to lidi, do kterých by to člověk vůbec neřekl. Nemají potřebu na sebe upozorňovat ani někomu dokazovat, co všechno zažili. Dokážou normálně zapadnout mezi ostatní, mají sociální inteligenci a většinou jsou vnitřně hodně vyrovnaní. Mají pod kontrolou svoje ego a jsou

v klidu. Myslím, že právě to je jeden z nejspolehlivějších znaků člověka, který si už nemusí nic dokazovat.

A opačně? Poznáte po pár minutách člověka, který by ve speciálních silách nikdy neobstál?

To se těžko pozná za pět minut. Skutečný charakter se ukáže až v zátěži. Obecně si myslím, že problém mívají lidé, kteří mají příliš velké ego, potřebují se předvádět nebo neumějí fungovat jako součást týmu. Ve speciálních silách se na nic nedá hrát. Tam vás dřív nebo později prostředí stejně odhalí. Proto se také dělají dlouhá výběrová řízení. Jasně, člověk se na ně musí fyzicky připravit, což už samo o sobě něco vypovídá o jeho motivaci a disciplíně. Jenže fyzika je vlastně až druhotná. Hlavně se zkoumá hlava.

V jakém smyslu?

Jestli je člověk schopný pracovat v týmu. Jestli umí vést, ale zároveň poslouchat. Jestli si dokáže zachovat chladnou hlavu, když je nevyspalý, unavený a pod obrovským tlakem. V průběhu výběru se střídají nejrozumnější úkoly. Musíš si zapamatovat informace, řešit problémy, spolupracovat s ostatními, dělat rozhodnutí, která přicházejí ve chvíli, kdy už jsi dávno za hranicí komfortu. Instruktoři při tom nehodnotí jen to, jestli úkol splníš. Sledují hlavně, jak se u toho chováš, jak komunikuješ, jak reaguješ na neúspěch nebo na konflikt. Ve výsledku vůbec nezáleží na tom, kdo uběhne nejrychleji deset kilometrů nebo udělá nejvíc shybů. To se nakonec naučí skoro každý. Mnohem důležitější je, jestli je člověk osobnostně vyzrálý, jestli zvládá zátěž a jestli se na něj ostatní budou moct spolehnout ve chvíli, kdy půjde opravdu do tuhého.

Stalo se vám někdy, že někdo výběrem neprošel, ale přesto jste nějak podvědomě tušil, že do speciálních sil jednou patřit bude?

Ano. A myslím, že je to dobrý příklad toho, co jsem říkal před chvílí. Občas psycholog po skončení výběru řekl: „On není špatný. Má na to. Jen ještě nedozrál.“ Byl třeba zbytečně příliš roztěkaný nebo ještě neměl srovnané některé věci v hlavě. A pak se stalo, že přišel třeba za rok nebo za dva znovu a výběr bez problémů zvládl. To je podle mě důležité. Nejde o to, že někdo úspěje nebo neúspěje napoprvé. Důležité je, jestli má předpoklady jednou dozrát v člověka, kterému ostatní bez váhání svěří vlastní život.

Takže jsou lidi, kteří napoprvé neprojdou, ale přitom z nich později vyrostou špičkoví operátoři?

Ano. Dokonce mám před očima jedno konkrétní jméno. Dneska je to podle mě jeden z nejlepších důstojníků speciálních sil své generace. Napoprvé výběrem neprošel. Nebylo to proto, že by na to neměl. Jen ještě nebyl osobnostně zralý. Byl roztěkaný, hledal se. Za nějakou dobu se vrátil a postupně z něj byl úplně jiný člověk.

To je zajímavé. Neplatí to jen pro armádu. Můžete být mimořádně talentovaný, ale když nemáte srovnanou hlavu, talent vás daleko nedostane.

Přesně tak.

Když jsou lidé dlouhou dobu pod tlakem, musí se velice rychle poznat, kdo je opravdový a kdo si na něco jen hraje. Dá se ve speciálních silách dlouhodobě hrát nějaká role?

Myslím, že ne. Krátkou dobu možná ano. Ale dlouhodobě to nejde.

Říkáte, že faleš se nedá utajit. Proč jste si tím tak jistý?
Protože toho člověka všichni poznají ve spoustě různých situací. Když projde výběrem, čeká ho ještě zhruba rok intenzivního kvalifikačního výcviku, než se dostane k bojové skupině. Ten výcvik není druhé výběrové řízení, ale i tak se stávalo, že ho někdo nedokončil nebo musel opakovat. Za tu dobu člověka vidíš unaveného, pod tlakem, ve stresu, ale i v úplně obyčejných situacích. Vidíš, jak se chová při práci, jak mluví s ostatními, jak reaguje na konflikt, jak se chová ve chvíli, kdy se nic neděje. A právě tehdy se postupně odkryje, jaký opravdu je.

Takže ani ve speciálních silách nejsou jen samí výjimeční lidé?

Ne. Pořád jsou to lidi. Každý má silné stránky, každý má slabiny. Najdeš tam lidi výborné, průměrné i takové, kteří zklamou. Speciální síly z nikoho neudělají lepšího člověka. Jen mnohem rychleji ukážou, jaký ve skutečnosti je.

Stalo se vám někdy, že vás někdo opravdu zklamal?

Ano. A o to víc to bolelo, že jsem toho člověka znal dlouhé roky. Snažil jsem se mu jako velitel pomáhat, věřil jsem mu. A nakonec se to celé obrátilo. Z mého pohledu se úplně změnil. Místo, aby přijal pomoc, začal bojovat proti nám.

Takže ani speciální síly nejsou imunní vůči lidským selháním. Zažil jste to i jako velitel?

Speciální síly nejsou žádná továrna na supermanky. Jsou tam lidé, se kterými si lidsky sedneš, ale i lidé, kteří tě z různých důvodů zklamou. To patří k životu stejně jako kdekoliv jinde.

Ale nějaký rozdíl musí existovat.

Rozdíl je podle mě jinde. Speciální síly mají obrovskou výhodu v tom, že si mohou lidi opravdu vybírat. Mají čas je dlouho pozorovat, zkoušet, poznávat v různých situacích. Díky tomu je mnohem větší pravděpodobnost, že nakonec vyberou lidi, kteří zvládnou to, co od nich potřebujete.

A co od nich potřebujete?

Vezmete třeba tři nebo čtyři chlapy a pošlete je na druhý konec světa budovat jednotku v nějaké africké zemi. Najednou tam sedí český kapitán proti místním generálům, politikům nebo šéfům bezpečnostních složek. Musí s nimi jednat, rozhodovat se a zároveň reprezentovat Českou republiku. Nikdo mu nestojí za zády. Nemůže každou hodinu volat domů, co má udělat. Musíme věřit, že se rozhodne správně, protože jedno špatné rozhodnutí může mít mnohem větší dopady než jen problém uvnitř jednotky. Může poškodit vztahy mezi státy nebo zkomplikovat celou misi.

Tak to je celkem velký stres.

Proto jsme vždycky hledali hlavně osobnostně vyzrálé lidi. Ne někoho, kdo umí skvěle střílet nebo uběhne, jak jsem říkal, nejrychleji deset kilometrů. To je důležité, ale samo o sobě to nestačí. Potřebujeme člověka, kterému můžeme svěřit velkou odpovědnost a o němž víme, že se mu po cestě nerozsype charakter.

Když o tom mluvíte, pořád se vracíte k jednomu slovu – důvěra.

Bez ní to nejde. Věříte, že si sami najdou cestu, umějí improvizovat a průběžně zvažovat, jaké důsledky jejich rozhodnutí mohou mít. Někdy o nich dostanete zprávu jednou za týden. To je všechno. Proto hledáme lidi, kteří jsou osobnostně vyzrálí. Nejen dobré vojáky, ale dospělé lidi.

Vlastně popisujete, že jedním z největších rozdílů speciálních sil je obrovská míra samostatnosti.

Autonomie je pro speciální síly naprosto zásadní. Občas mám pocit, že lidé zvenčí vůbec nechápou, jak velkou samostatnost takový voják musí mít. Jenže jinak to prostě nejde. Speciální síly jsou určené pro úkoly, které z podstaty věci nejdou řídit na dálku. Když někde operují, nemůžou každou chvíli žádat o radu nebo čekat na další pokyn. Musí se rozhodovat samy. Proto je tak důležité, aby v nich sloužili lidé, kteří mají srovnanou hlavu a jsou schopní nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

A v čem jsou tedy speciální síly pro stát nenahraditelné?

Jejich hlavní přínos spočívá v tom, že rozšiřují možnosti rozhodování. Když stát řeší nějakou krizovou situaci, nemusí mít na výběr jen mezi tím, že neudělá nic, nebo že někam pošle brigádu. Speciální síly nabízejí další možnost. Dokážou působit nenápadně, s malým počtem lidí a bez velké viditelnosti. Umějí nabídnout řešení, které je lehčí, pružnější a často i politicky přijatelnější. Jejich úkolem není nahradit armádu. Jejich úkolem je dát státu další variantu, jak problém řešit.

Dá se ve speciálních silách zahrát autorita?

Myslím, že ne. A vlastně si nemyslím, že to platí jen pro speciální síly. Chvíli můžeš autoritu předstírat, ale dlouhodobě to stejně nefunguje. Lidé tě dřív nebo později prokouknou.

Co se stane s velitelem, který autoritu jen hraje?

To asi známe všichni. Když si člověk není úplně jistý sám sebou, má tendenci si to kompenzovat. Začne být tvrdší, rozhoduje okázaleji, dává najevo svoji pozici. Myslím, že tím si prošel skoro každý, kdo někdy vedl lidi.

Vy taky?

Jasně. Taky jsem dělal chyby, taky jsem se někdy nechoval dobře. Ono to k tomu asi patří. Člověk se do vedení nenarodí a učí se za pochodu. Důležité je něco jiného. Jestli se z chyb dokáže poučit.

A co podle vás dělá z člověka skutečného lídra? Třeba ve chvíli, kdy si sám není jistý. To se přece stane každému.

Nejsem v pozici, abych někomu říkal, jak má vést lidi. Můžu mluvit jen za sebe. Ale postupně jsem si uvědomil, že vedení nespočívá v tom, aby lidi poslouchali proto, že mají strach nebo že jsi velitel. Funguje to tehdy, když věří tomu, co děláš, a věří i tobě. To je jediná autorita, která vydrží.

Říkáte, že autorita se nedá hrát. K čemu jste po všech těch letech jako velitel došel?

Nemám žádný patent na rozum. Taky jsem udělal spoustu věcí špatně. Když se dneska ohlédnu zpátky, často si říkám,

že bych něco udělal jinak. Člověku to ale většinou dojde později, až s odstupem. Takže rozhodně nechci působit dojmem, že jsem byl od začátku nějaký vzor nebo dokonalý lídr. To určitě ne. Ale něco se mi za ta léta potvrdilo znovu a znovu: „Na nic si nehraj! Buď sám sebou.“ A hlavně si zapamatuj jedno: slušnost není slabost. To je pro mě možná jedna z nejdůležitějších zkušeností.

To zní trochu jako Mirek Dušín z Rychlých šípů. Nezna- mená pro vojáka slušnost právě slabost?

Určitě ne. Myslím to takhle: někteří lidé si svoji nejistotu kompenzují tím, že přestanou být slušní. Jsou zbytečně tvrdí, povýšení nebo nepříjemní, protože mají pocit, že jim to dodá autoritu. Jenže podle mě je to úplně naopak. Je to cesta do pekla. Stejně tak není ostuda říct, že něco nevíš. Každý občas potřebuje pomoci. Když jsem si s něčím nevěděl rady, požádal jsem o pomoc i podřízené. Když máš dobrý tým, lidi poznají, že si na nic nehraješ, že se k nim chováš férově a že ti nejde o vlastní ego, ale o společný výsledek. A právě tehdy tě podrží.

Takže nejhorší je něco předstírat?

Nevím, jestli je to úplně to nejhorší. Ale myslím si, že to nikam nevede. Každý to stejně dřív nebo později prokoukne. Vezmeme si úplně obyčejnou situaci. Jako mladý podporučík přijdu k jednotce, kde sedí chlapi, kteří mají za sebou osm let služby, desítky cvičení a obrovské zkušenosti. Já mám sice hodnost, ale oni o své práci vědí násobně víc než já. Kdybych se před nimi začal tvářit, že jsem snědl všechnu moudrost světa, akorát bych se před nimi ztrapnil. Formálně by samozřejmě poslouchali. Ale skutečný respekt tím nikdo nezíská.