2. BLOK · STRATEGICKÁ SUVERENITA A ZPRAVODAJSTVÍ

Jsme připraveni rozhodnout?

Jiří Hynek · Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu ČR

Zápis z přednášky na konferenci IICR 2026

Informace, inteligence a čas na rozhodnutí · 19. 11. 2026 · CEVRO Univerzita, Praha
AFCEA Česká pobočka, pracovní skupina PS07 Intelligence · CRIK při CEVRO Univerzitě
Stav 20. 11. 2026 · https://iicr.afcea.cz/zaznelo/



2. BLOK · STRATEGICKÁ SUVERENITA A ZPRAVODAJSTVÍ

Jiří Hynek

Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu ČR

Jsme připraveni rozhodnout?

Prezident Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu Jiří Hynek na příběhu norského plukovníka Birgera Eriksena ukázal, co rozhodnutí vyžaduje: informace, schopnost, ochotu, odvahu, čas a přijetí odpovědnosti. Hlavní teze zněla, že ani umělá inteligence a dokonalé informace nejsou k ničemu bez ochoty a odvahy rozhodnout, a že Evropa po čtyřech letech války na Ukrajině o obnově průmyslové základny stále nerozhodla.

Pragmatik po filozofickém bloku

Hynek poděkoval CEVRO Univerzitě a AFCEA za pořádání a předřečníkům prvního bloku, jejichž vystoupení označil za duchovní přípravu. Sám se představil jako pragmatik. S nadsázkou reagoval na Sedláčkovu poznámku, že se na konferenci nic nestane: kdyby tomu věřil, nemusel by vystupovat. Věří však, že účastníci svou prací něco posunou. Jeho přednáška měla podtext, zda máme odvahu rozhodnout a zda doba vychovává lidi, kteří překonají ostych a obavy.

Plukovník Eriksen a křižník Blücher

Jako modelový případ zvolil příběh Birgera Eriksena, který má v Norsku sochu, postavenou ale až velmi pozdě. Bylo mu tehdy 65 let a pár měsíců před penzí jej nechali dosloužit na pevnosti Oscarsborg, kde se podle všeho nemohlo nic stát. Měl k dispozici partu nováčků, děla z 19. století od německé firmy Krupp a torpéda rakousko-uherské výroby z doby před první světovou válkou.

Norsko tehdy nebylo ve válce, bylo spojencem Británie a nechtělo si znepřátelit Německo, od něhož čekalo provokace. Němci se rozhodli obsadit Oslo, zmocnit se zlata potřebného pro válku a zajmout vládu a krále. V noci vplouvala do fjordu neosvětlená a neidentifikovaná loď. Eriksen neměl informace ani spojení, aby se mohl zeptat ministerstva obrany, a měl velmi málo času, protože o několik set metrů dál by už loď nedostřelil. Rozhodl se zasáhnout a loď potopit. Podle Hynka tehdy prohlásil, že ho buď vyznamenají, nebo postaví před válečný soud.

Informace: dnes nadbytek, ne nedostatek

Rozhodování podle Hynka provází každého celý život, od zdánlivě banálních voleb, jako je nákup kabelky, která může rozvrátit rozpočet domácnosti a ohrozit splácení hypotéky, až po rozhodnutí konstruktéra nebo vedoucího. Čím výše člověk stojí, tím dalekosáhlejší jsou důsledky.

K rozhodnutí je podle něj potřeba dostatek validních a komplexních informací; komplexních proto, že se nelze omezit na úzký obor. Dnes není problém informace získat, ale odfiltrovat je. Přemíra informací může člověka paralyzovat a obtížně se posuzuje jejich platnost. Připomněl, že vystudoval teoretickou kybernetiku, matematickou informatiku a teorii systémů na Matematicko-fyzikální fakultě, ročník 1960, v době sálových počítačů a děrných štítků. Tehdy se na jedinou knihu v Národní knihovně čekalo dva měsíce, ale bylo jasné, že je validní. Dnes se na člověka valí obrovské množství informací a čím víc jich je, tím hůř se jim přiřazují váhy; špatně zvolené váhy vedou ke špatnému rozhodnutí. Důležitější než to, zda je rozhodnutí dobré, je podle Hynka to, že vůbec padne.

Schopnost, ochota a odvaha rozhodnout

Schopnost rozhodnout se podle Hynka opírá o odborné znalosti, zkušenosti a analytické myšlení. U vysoké školy považuje za zásadní kvalitní učitele: školu lze volit kvůli papíru, nebo proto, že člověk chce být dobrý. Intuici popsal jako nepojmenované zkušenosti, které lze sbírat už během studia; sedmdesátník jich může mít méně než třicátník, pokud není ochoten je přijímat. Zdravý rozum ilustroval na Eriksenovi: když se podřízený ptal, co když jde o britskou loď, odpověděl, že britská loď by neplula se zhasnutými světly.

Ochota rozhodnout je podle něj vzácná. Mnoho lidí se v práci snaží proplout zřizováním komisí a delegováním pravomocí, protože nechtějí převzít odpovědnost za důsledky. Ještě důležitější je odvaha: Eriksen rozhodl v nejistotě, bez informací a s rizikem neúspěchu. Skutečná odvaha podle Hynka nespočívá v tom, že se člověk nebojí chyby, ale že je ochoten nést odpovědnost za rozhodnutí a jeho následky.

Ze své praxe uvedl, že ve státní správě i v korporacích lidé nerozhodují ze strachu o vlastní postavení; jsou pod takovým tlakem, aby neudělali chybu, že raději nerozhodnou. Předvedl to obrazem člověka, který se oběma rukama drží židle a pak už nemůže dělat nic jiného.

Čas a odpovědnost za rozhodnutí, ne za výsledek

Rozhodnutí musí padnout v omezeném čase a čím větší krize, tím kratší čas. Hynek zdůraznil, že tím nevyzývá k riskantnímu chování. Odpovědnost za rozhodnutí podle něj není totéž co odpovědnost za výsledek; špatný výsledek nemusí znamenat špatné rozhodnutí. O manažerech se říká, že když z deseti rozhodnutí udělají sedm dobře, jsou špičkoví, kdo však nerozhodne vůbec, do funkce nepatří.

Eriksen neměl jistotu ani výslovný rozkaz zahájit palbu, přesto rozhodl, protože další vyčkávání by znemožnilo splnit úkol. Potopil německý křižník Blücher a zabránil rychlému dobytí Osla. Němci je stejně dobyli, ale mezitím odešel král, vláda i zlatý poklad a norská vláda mohla pokračovat v exilu. Hynek připomněl myšlenku Theodora Roosevelta, že nejlepší je udělat správnou věc, druhou nejlepší špatnou a nejhorší nedělat nic.

Autocenzura a čtyři roky bez rozhodnutí v Evropě

Současná doba podle Hynka nedává odvaze rozhodovat velký prostor: škatulkování a kádrování mu místy připomíná dobu před rokem 1989. Mnoho lidí ztrácí odvahu říkat, co si myslí. Autocenzuru označil za cestu do pekla, protože člověk má informace a názor, ale začne zvažovat, zda se mu vyplatí pálit si prsty. K tomu přispívají mediální dehonestace, neochota naslouchat a sociální sítě, z nichž čiší nenávist.

Jako příklad rozhodnutí s dalekosáhlými důsledky uvedl válku na Ukrajině. Čekal, že se vedení Evropské komise probudí a začne vytvářet podmínky pro průmysl; uplynuly čtyři roky a podmínky se podle něj neustále zhoršují. Obranný průmysl stojí na vrcholu pyramidy a musí vycházet ze široké základny těžebního, zpracovatelského a chemického průmyslu. V míru lze surovinu dovézt z Číny a granulát koupit kdekoli, v krizi to fungovat nebude. Zásadní rozhodnutí za čtyři roky nepadlo a ztrácí se čas. Závěrem shrnul, proč téma zvolil: lze mít umělou inteligenci i vynikající informace, ale bez ochoty a odvahy rozhodnout jsou k ničemu.

Dotazy ze sálu

Moderátor předložil otázku z publika, co dnes nejvíce brání tomu, abychom si v době AI zachovali schopnost porozumět složitým situacím, sdílet společný obraz reality a rozhodovat včas. Hynek odpověděl, že na ni odpovídala celá přednáška, a doplnil, že i když se říká, že AI bude rozhodovat za nás, to, zda ji necháme rozhodovat, je na začátku vždy naše rozhodnutí. Moderátor dodal z pohledu kybernetické bezpečnosti, že AI, která vyhledává zranitelnosti, a roje agentů zkracují obráncům čas na rozhodnutí.

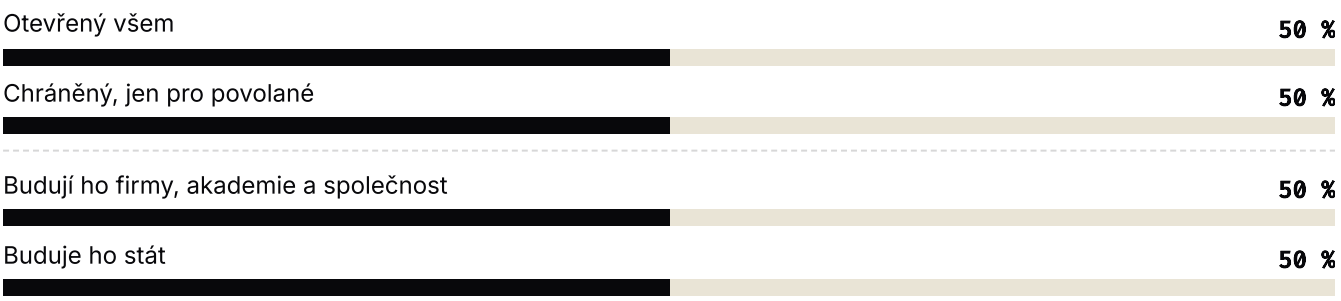
Další dotaz navázal na filozofický blok: zda nám v Sedláčkově terminologii nechybí duch a nemáme příliš duše v podobě byrokracie a pravidel, které nás paralyzují, a zda bychom neměli odvahu jednat podle intuice bez autocenzury. Hynek odpověděl kladně, ale doporučil ducha nevkládat do samotného rozhodovacího procesu, kde má vládnout tvrdá racionalita. Duch slouží k ochotě a odvaze do věci jít; jakmile se do rozhodování dostanou emoce, rozhoduje se špatně. Rozloučil se epigramem Karla Havlíčka Borovského o tom, že za pravdu bývá někdy vyznamenání, jindy vězení, a kdo ji vysloví dřív, než přijde její čas, na toho se obrátí.

Co z přednášky plyne pro stát

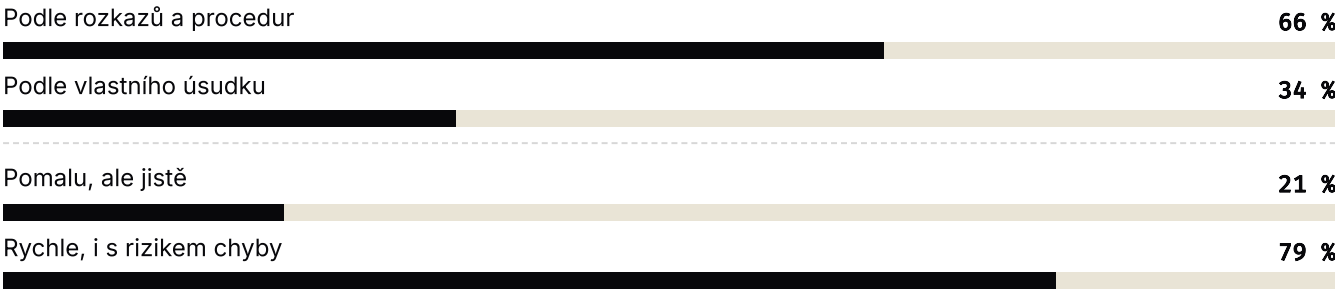
- Státní správa podle řečníka trpí tím, že lidé raději nerozhodnou, než by riskovali chybu; je třeba oddělit odpovědnost za rozhodnutí od odpovědnosti za výsledek a nepenalizovat každé rozhodnutí se špatným výsledkem.
- Obranný průmysl stojí na široké základně těžebního, zpracovatelského a chemického průmyslu; bez jejího budování nebude v krizi fungovat. Za čtyři roky války na Ukrajině o tom podle Hynka v Evropě zásadní rozhodnutí nepadlo.
- Problémem není nedostatek informací, ale jejich filtrování, ověřování a vážení; to musí rozhodovací procesy řešit.
- Zda necháme rozhodovat umělou inteligenci, je vždy rozhodnutí lidí; AI zároveň zkracuje obráncům čas na rozhodnutí.

Co řekl sál

Kdo má držet sdílený obraz situace a pro koho má být? `n = 30, kompas: dvě osy`



Jak má stát rozhodovat v krizi? n = 29, kompas: dvě osy



Zápis pořadatelů ze strojového přepisu, ne autorizovaný text řečníka. Citace zveřejníme až po schválení řečníkem. Opravy: ps07@afcea.cz.

Čtení pořadatelů, ne společné stanovisko řečníků. Zápisy vycházejí ze strojového přepisu konference, ankety vyjadřují názor sálu, ne reprezentativní průzkum. Citace řečníků zveřejníme až po jejich schválení. Opravy a dotazy: ps07@afcea.cz. Volně k použití s uvedením zdroje „IICR 2026, AFCEA Česká pobočka“. Více na https://iicr.afcea.cz/zaznelo/