2. BLOK · STRATEGICKÁ SUVERENITA A ZPRAVODAJSTVÍ

Nesnesitelná lehkost pohodlí: kde je odpovědnost uživatele?

Martin Uher · ARBATAX

Zápis z přednášky na konferenci IIČR 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

Martin Uher

ARBATAX

Nesnesitelná lehkost pohodlí: kde je odpovědnost uživatele?

Martin Uher z firmy ARBATAX, bývalý zpravodajec, který se věnuje lidskému faktoru v obraně a bezpečnosti, představil „taxonomii lenosti“: 22 typů pohodlnosti, které podle něj nejvíc ohrožují bezpečné zavádění AI v organizacích. Každý typ vychází ze skutečného výroku, který zaslechl v organizacích s celkem asi 15 000 zaměstnanci. Hlavní teze zněla, že technologii umíme zvládnout. Rizikem je člověk, který si od AI slibuje pohodlí a přestává si vážit odbornosti.

Lidský faktor jako hlavní zdroj hrozeb

Řečník uvedl, že místo velkých strategických témat dopoledne promluví o své hlavní oblasti, o bezpečnosti lidského faktoru. Podělil se o zkušenosti se zaváděním AI modelů v organizacích, které mají dohromady zhruba 15 000 zaměstnanců. Na otázku do sálu, kdo zavádí AI ve velké organizaci, se nikdo nepřihlásil. Navázal na Jiřího Hynka, který lidský faktor zmínil už dříve. Technologie podle něj v zásadě zvládnout umíme. Největší zdroj hrozeb vidí v lidech.

Každý snímek prezentace stál na autentickém výroku, který řečník slyšel v některé z organizací, na poradě, na prezentaci nebo v kuchyňce u kávy. Z těchto výroků odvodil 22 typů lenosti, které ohrožují bezpečné zavádění AI. Prezentaci se zdroji nabídl zájemcům. Na posledních sedmi snímcích je navíc statistika toho, jak často se AI objevuje ve výročních zprávách několika českých institucí, například BIS, ministerstva vnitra, ČTÚ a Vojenského zpravodajství.

Vysvětlení místo důkazu a odkaz místo ověření

Prvním typem je zaměňování vysvětlení za důkaz. Výrok, ze kterého vycházel, vyjadřoval, že chybu by člověk udělal i bez AI, jen by ji nedokázal tak pěkně zdůvodnit. Podle řečníka řada výzkumů a experimentů ukazuje, že uživatelé přesvědčivé vysvětlení často považují za důkaz, a to je velmi nebezpečné.

Druhým typem je považovat existující odkaz za ověření. S tím se řečník setkává ve zdravotnictví i ve veřejné správě. Když nástroj AI dá odborníkovi dostatek odkazů na zdroje, uživatel je podle logů a vlastních výzkumů řečníka často vůbec neotevře. Přesto považuje své tvrzení za ověřené a je ochoten to i prohlásit.

Třetím typem je pohodlí mít pravdu. Uživatel od AI často, i nevědomě, čeká hlavně potvrzení, že měl pravdu, a podle toho formuluje i požadavky na nástroje. Logy konverzací podle řečníka ukazují, že jde o velmi častý jev.

Čtvrtým typem je nízká tolerance k nejistotě. Řečník ji přirovnal k rizikovému apetitu v řízení rizik. Jedna organizace potřebovala kvůli auditu a KPI co nejméně nejistoty ve výstupech. Nástroje proto dodatečně doladila tak, že nejistota zmizela z textů. Nezmizela ale z rozhodovacího procesu a výsledky tím na platnosti nezískaly.

Pohodlí hotové práce

Další skupinu nazval pohodlím hotové práce. Šiřitelé AI podle něj slibovali běžnému uživateli, že bude ležet v houpací síti, popíjet daiquiri, kouřit doutník a sledovat, jak mu přibývají peníze na účtu. Ke zklamání uživatelů to tak není, očekávání slasti a pohodlí ale v lidech i organizacích přetrvává. Dřív byla lenost matkou pokroku, u AI se podle řečníka stává matkou selhání. Je to stejná lenost, jen s jinými dopady.

Za nejčastější typ lenosti při zavádění AI označil situaci, kdy AI udělá přesně to, co se po ní chtělo, ale nikdo si na začátku pořádně neřekl, co vlastně chce. Odtud podle něj pocházejí největší systémové chyby a vady v procesech.

Zvlášť nebezpečné je přenášet na AI práci, která by měla patřit juniorům a umožnit jim růst. Na fenomén juniorů a seniorů upozornil dříve během dne i Radim Polčák. Řečník tuto lenost viděl v řízení týmů, v HR, v řízení organizací i v řízení sebe sama.

Výpadek AI a záložní režim

Jedna významná organizace řečníkovi tvrdila, že výpadek AI, blackout nebo útok na své AI nástroje zvládne bez problémů. Jen se prý nejdřív bude muset AI zeptat, jak to udělat. Organizace podle něj nacvičují různé záložní režimy, ale tam, kde je AI plně zavedena, se nouzový režim bez AI trénuje málokde. Dopady selhání nebo nedostupnosti přitom bývají dramatické.

Jako příklad uvedl AI nástroje na analýzu radiologických snímků, tedy rentgenu a CT. Výkon pracoviště i jednotlivců s nimi výrazně roste a nový výkon se pak očekává jako samozřejmost. Když nástroj přestane být dostupný, provoz se úplně zhroutí, protože organizace obvykle nemá připravený scénář pro jeho výpadek. Připomněl i známý experiment: na 63 000 snímcích plic měl AI nástroj 32 falešně negativních výsledků, tedy v 32 případech nádor neodhalil. Statisticky je to vynikající výsledek, ale pro těch 32 lidí může znamenat smrt. Proto je podle něj předání rozhodování strojům tak těžké rozhodnutí.

Bez expertů, bez dohledu, bez kontroly

Dalším typem je pohodlí obejít se bez expertů. Na dotaz, jestli dokument zohledňuje stanoviska právníků, bezpečnostních specialistů a HR, autor odpověděl, že ano, protože všechny tyto odbornosti má v jednom předplatném za 200 dolarů měsíčně. Organizace si podle řečníka mylně myslí, že tím mají k dispozici odborné oponentury celé řady profesí. Zmínil české právní AI systémy: některé jsou špatné, některé velmi dobré. Ani u dobře dokumentovaných vazeb mezi výsledkem, dokumentem a zdrojem ale uživatel bez hluboké vlastní odbornosti nepozná, jestli ve stromu nechybí nějaká větev nebo kořen.

Jiná organizace nechala na dodavateli posouzení, jestli může všechno nechat na dodavateli. Dodavatel to doporučil, a tak to udělala. Lidský dohled jiná organizace „vyřešila“ tím, že si do aplikace nechala doprogramovat tlačítko Schválit. Řečník viděl, jak takový proces probíhá: přibylo v něm jen kliknutí na toto tlačítko.

Další typ souvisí s odměňováním. Uživatelé dostávají odměny za rychlost a výkon, ale málokde za kontrolu výstupů. Manažeři a správci procesů zase hodinu ušetřenou díky AI nevěnují kontrole výstupu, ale tomu, aby se stejně nekontrolovaně udělalo víc práce. Varoval i před oslavováním pravidla

80/20: zkontrolovat 80 % výstupu, které je asi v pořádku, nemusí zabrat 20 % času, ale třeba 50 %, takže skutečná úspora je třeba jen 30 %. Výkonnost se podle něj stala posvátnou krávou, a to je nebezpečné.

Nepředstavitelné scénáře a povolit jednou provždy

Pohodlí nepředstavovat si nepředstavitelné řečník spojil s dříve zmíněným příkladem německé lodi a s příběhem kontradmirála Harryho Yarnella. Ten na americkém námořním cvičení nasimuloval útok na Pearl Harbor a nikdo mu nevěřil, ačkoli se to později stalo. V oblasti AI je takových scénářů podle něj mnohem víc. Nejsou to jen černé labutě. Mnoho z nich lze namodelovat, jen si lidé říkají, že se to u nich stát nemůže. Mluvil proto o tmavě šedých labutích.

Další lenost nazval: jednou povolit, dál se neptat. Při zkušebním provozu (proof of concept) se bez čtení všechno nastaví na ano. Po převedení do produkce to už nikdo nevrací, protože by něco přestalo fungovat. Řečník se s tím setkává velmi často a lidé se bouří, když chce některé volby vrátit. Lenost nechávat v AI nástrojích všechno otevřené označil za zběsilou.

Velkým pokušením je podle něj změnu při zavádění AI jen oznámit. Jedna organizace mu popsala, že AI zavedla za jedno odpoledne e-mailem zaměstnancům. Podobně se přistupuje ke vzdělávání: školení prý není potřeba, protože nástroje jsou intuitivní a zaměstnanci své práci rozumějí. Při tisíci zaměstnancích znamená hodina školení tisíc hodin vyčíslitelných v penězích. Proto se do ní nikomu nechce investovat a spoléhá se na to, že si to lidé nastudují po večerech.

Jednou z nejstarších leností v IT je podle řečníka zaměňovat automatizaci nebo digitalizaci za digitální transformaci, což označil za český fenomén. Stejné chyby se dnes opakují s AI. Ilustroval to výrokem, že něco se dělá dvacet let stejně a teď to za lidi bude dělat AI.

Učit odpovědnosti dřív než ovládání nástrojů

Pro nedostatek času přeskočil zbylé snímky kromě jednoho, který označil za nejdůležitější. Důrazně apeloval na všechny, kdo mají na starosti vzdělávání, zavádění AI, řízení procesů, bezpečnost nebo HR. Při zavádění AI nestačí učit lidi ovládat nástroje. Je potřeba je učit odpovědnosti, analýze, přemýšlení o povaze informací a vztazích mezi nimi, strategii, plánování, komunikaci, ověřování a řízení rizik. Klikat se podle něj naučí každý. Kdo chce AI používat pro vážně míněnou práci, má své lidi nejdřív naučit tyto věci a teprve potom jim dát nástroje. V prezentaci nabídl několik témat k procvičení.

Dotazy a diskuse

Které úkoly by měl skutečně dělat člověk a se kterými mu může pomáhat AI?

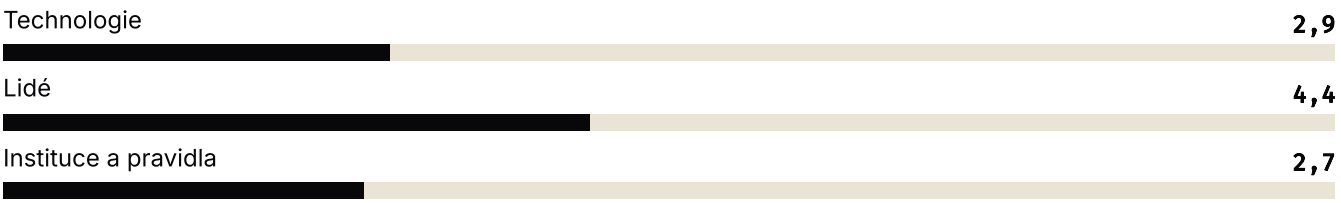
> Podle řečníka platí totéž co u jakékoli algoritmizace a automatizace: kdo si chce nechat pomáhat umělými asistenty, partnery nebo oponenty, musí především rozumět své práci. Kdo jí nerozumí, nemá s AI řešeními experimentovat, nebo se má svěřit někomu, kdo jí rozumí, a automatizovat teprve s jeho pomocí. Za zdroj největších rizik označil podceňování odbornosti a ztrátu úcty k ní spolu s lenostmi, o kterých mluvil. Moderátor doplnil vlastní zkušenost z instituce, kde AI zavádí šéf IT. Tisíce procesů, které by AI zvládla, ale zná jen jejich věcní garanti. Z publika zazněl příklad organizace, kde jeden člověk dělá bezpečnost, AI architekta, koordinátora AI a navíc má na starosti fyzickou bezpečnost.

Co z přednášky plyne pro stát

- Instituce, které zavádějí AI, mají mít připravený a nacvičený nouzový režim pro výpadek nebo napadení AI nástrojů. Bez něj se pracoviště, například radiologická, po výpadku úplně zhroutí.
- Lidský dohled nesmí být jen tlačítko Schválit. Kontrola výstupů AI má mít vyhrazený čas a má být odměňována, ne jen rychlost a výkon.
- Školení k AI nemá končit ovládáním nástrojů. Má učit odpovědnosti, ověřování informací, analýze a řízení rizik, a to dřív, než se nástroje nasadí.
- Předplatné AI nenahrazuje stanoviska právníků, bezpečnostních specialistů a HR, a posouzení dodavatele nenahrazuje vlastní rozhodnutí. AI mají zavádět lidé, kteří rozumějí dotčeným procesům, ne jen IT.
- Nastavení povolená při zkušebním provozu je třeba před převedením do produkce znovu projít. Práce, na které rostou junioři, se nemá automaticky přenášet na AI.

Co řekl sál

Na čem dnes nejvíc stojí odolnost státu? `n = 31, průměr z 10 bodů`



`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/