

KVALITA VELENÍ

a jeho VZTAHY

Předmětem mé úvahy jsou některé zkušenosti z dosavadního průběhu úsilí o zkvalitňování velení v souvislosti s realizací 1. etapy.

Současné úkoly v této oblasti jsou charakterizovány především tím, že mají být prakticky uvedeny v život přijaté zásady, principy a vztahy velení a že do praxe velení mají být zavedeny nové, efektivnější a vědeckější metody práce. Požadované zásady, principy a vztah velení nejsou většinou nijak nové a objevné. Teoreticky jsou většinou známy a jsou často deklarovány — ale teď mají být prakticky a důsledně uplatněny v praxi. Ukazuje se ale, že to není snadné a že to vyvolává různé obtíže.

Jednou z příčin těchto obtíží je i to, že v dosavadní etapě se téměř veškerý zájem soustředil na otázky organizační struktury, tabulky počtů, názvy různých prvků a funkcí velení — tedy na otázky formálního, převáž-

ně kvantitativního charakteru a že jen velmi málo pozornosti bylo věnováno tomu, co je pro kvalitu velení rozhodující — jeho obsahu, kvalitě vztahů velení a metodám práce.

Tyto otázky byly vcelku pochopitelným zájmem o otázky formální zatlačeny natolik do pozadí, že byl vyvolán dojem, jakoby organizační otázky byly vlastním cílem 1. etapy a nikoli jen přípravou vhodných, formálních podmínek pro uplatnění nového obsahu velení. Nemíním význam formálních otázek velení, ani význam jejich zpětného vlivu na kvalitu velení podceňovat, ale jsem toho názoru, že jejich přecenění vedlo k značné jednostrannosti zájmů, kterou byla narmnoze poznamenána i ta bohatá a různě motivovaná diskuse, kolem komplexu i dílčích otázek 1. etapy.

Faktem je, že to bylo vyvoláno i zcela přirozenou reakcí na často hluboký zásah do subjektivních zájmů,

představ a názorů, do navyklých vztahů a zažitých metod práce.

Značnou roli tu sehrála i počáteční omezená informovanost a osobní nezaangažovanost funkčně zákonitě zainteresovaných orgánů velení, která často pod vlivem nepřesných informací a dojmů intenzitu reakce násobil.

Znovu se potvrdilo, že nedostatek včasných a správných informací, třeba nepopulárních, ale pravdivých a zdůvodňujících, je věci daleko prospěšnější, než ta inflace informací, která se při řešení tak závažných otázek vždycky objeví s nejrůznějšími deformacemi a zájmy a která se šíří cestou neformálních skupin a vztahů a zpravidla předchází jak rozhodnutí, tak informace oficiální.

Proces zkvalitňování velení bude procházet postupně ještě různými etapami, protože je to proces dlouhodobý. Z dosavadního průběhu této etapy bychom si měli odnést poučení, že žádné nové opatření není zhodnotitelné ihned jen podle jeho formy a bez vztahu k jeho obsahu. Opatření uskutečněná koncem minulého roku vytvářela jen nezbytný organizační rámec pro ten systém velení, který má být v rámci 1. etapy teprve vytvořen především tím, že bude naplněn novým obsahem. Budou v něm tedy uvedeny v život schválené zásady a vztahy velení a prakticky uplatněny předpokládané nové metody práce. Pak je třeba nechat komplex formy a obsahu potřebnou dobu působit v praxi, sledovat jej a pak teprve hodnotit.

My jsme k tomu někdy přistupovali opačně. Zatím se toho totiž v obsahu velení, v jeho vztazích a v metodách práce mnoho nezměnilo. V žádném případě nemůžeme dnes ještě hovořit o nějakém zvratu a pokoušet se jej už hodnotit. To by bylo stejně předčasné jako hodnotit konkrétní dopady vědeckotechnické revoluce, kte-

rá teprve začíná a měli bychom jí především otevřít všude dveře.

Žádné kvalitativně nové opatření zaváděné do praxe není hned dokonalé, bez chyb a bez obtíží a také není hned objektivně zhodnotitelné. Také žádnému opatření 1. etapy nebyla dosud dána možnost působit potřebnou dobu v praxi, v celém komplexu forem i obsahu. Nový obsah nebyl dosud namnoze ani vytvořen, ani uplatněn. V nové organizační struktuře jsou namnoze nadále uplatňovány staré přístupy, vztahy a metody práce. To ovšem neznamena, že všechny dlouhou praxí nabyté a vyzkoušené metody a návyky je možné šmahem označit za špatné. Nelze však také všechny považovat za nadále vyhovující, protože jinak bychom neměli důvodů velení zkvalitňovat. Nemůžeme se proto také divit tomu, že zatím se leckde nová forma nesnáší se starým obsahem a že to tam skřípe. To také nelze vždycky přičítat novému systému velení, ale je třeba hledat příčiny tam, kde jsou.

Přirozeně, že ani tím se nedají „odbyt“ všechny obtíže, na které narážíme a budeme ještě narážet. Také nelze dogmaticky všechna opatření považovat už za dokonalá ve všech podrobnostech. Víme, že v řadě případů si praktická realizace modelu vynutila z těch, či oněch příčin různé kompromisy a deformace, které zcela zákonitě vnášejí do původního modelu jiné, než předpokládané vztahy. Proto teprve po dostatečně dlouhém prověření všech opatření v praxi, bude možné jejich efektivnost objektivně a důsledně vyhodnotit a podle potřeby to, či ono zpřesnit, upravit, doplnit, nebo změnit.

To je v dané konkrétní situaci jediná metodicky správná cesta.

Ale už dosavadní zkušenosti nám některé věci naznačují. Jistě kupř. není sporu o nezbytnosti pracovat vě-

deckými metodami, plně využívat schopnosti, aktivity a iniciativy lidí a respektovat různé názory. Náš systém velení dává každému právo na vlastní názor — na to, aby věřil nebo nevěřil, byl přesvědčen nebo pochyboval. Každý má právo uplatnit svůj názor. Jde ovšem o to, aby jej uplatnil včas a na správném místě. Armáda jako každá jiná společenská organizace je soustavou řízenou a proto se v armádě velí. Z toho pak pro celou vertikální i horizontální strukturu vyplývají závazné povinnosti.

Jednou z nich je povinnost — po rozhodnutí odpovědného velitele věnovat veškeré úsilí a všechny schopnosti tomu, aby rozhodnutí bylo co nejlépe realizováno a to i tehdy, kdy třeba neodpovídá osobním zájmům a představám podřízených. To jistě není nic nového.

Na způsoby řešení každé otázky mohou přirozeně být, jsou a vždy budou různé názory. Jejich třibení, vzájemné střetávání a vyjasňování je nezbytným prostředkem k dosažení objektivního názoru. Ale to všechno má v organizované společnosti svůj čas a své místo. Názory mohou být různé, správné i nesprávné, shodné i rozdílné. Jejich kvalita je syntézou mnoha aspektů, jako charakteru zájmů, schopností, znalostí, vědomí odpovědnosti atd.

Vždycky ale musíme vidět, že nová tendence, která se teprve začíná prosazovat do praxe, je vždycky na počátku slabá a snadno zranitelná, že ji můžeme velmi snadno těžce ublížit. V počátečním období nebývá zpravidla těžké její slabosti odhalit a na různé její třeba dílčí a nerozhodující projevy soustředit pozornost. To může mít za následek, že pro maličkost otřese-me důvěrou ve velkou věc. Schopnost předvídat je právě schopnost v tom novém a slabém a i mezi jeho případnými nedostatky vidět to progresivní

jádro. Pochopit ovšem vyžaduje znát a být přesvědčen. Všichni máme dost zkušeností v tom, že je vždy snadnější formulovat důvod „proč to nejde“, než hledat cesty „jak to jde“. Ale tato metodika ještě ničemu novému na světo nepomohla.

Historie vůbec a historie vojenství zvlášť nám poskytuje mnoho poučných příkladů, kdy z nepochopení pravé podstaty věci, nebo z důvodů které nebyly a nikdy neměly být rozhodujícími a které měly jen dílčí význam, byly často na dlouhou dobu umrtveny progresivní myšlenky, zbrzděna jejich realizace a často zpomalen celý vývoj.

Je sice pravda, že objektivní tendence se nedají nikým a ničím trvale zastavit, že se prosadí třeba i proti naší vůli — ale zmeškaný čas už nikdy nikdo nedohoní. To přirozeně neznamená, že tyto zkušenosti by nás měly nabádat, nebo opravňovat k nějaké nekritičnosti anebo k nemístné shovívavosti ke všemu, co může být z různých důvodů a různými způsoby vydáváno za nové, vědecké atd. Mělo by nás to ale nabádat k uvážlivosti, k serióznosti a k tomu, abychom si vážili nejen své práce, ale i práce druhých. Každý názor může být správný, ale každý se také může mýlit, a to bez ohledu na to, jak hlasitě je pronášen.

Proto v současné době bychom měli soustředit veškeré naše úsilí na to, abychom co nejefektivněji splnili ty úkoly, které pro každého z nás ze současné etapy zkvalitňování velení vyplývají. Abychom konkrétně a cílevědomě začali ve vztazích velení a v metodách naší práce odstraňovat ty nedostatky, o kterých většinou víme, nebo které při trošce sebekritiky dokážeme odhalit. Měli bychom tedy začít především každý sám u sebe a ve své každodenní práci.

Stalo se už takovým zvykem, že

pro každou naši činnost vyžadujeme od někoho metodiku, zejména jde-li o uplatňování nových věcí. Jistěže k metodice tohoto postupu budou zaměřeny všechny druhy připravovaného a namnoze už probíhajícího školení a že orgány za rozvoj velení zodpovědné je budou metodicky usměrňovat. Nemůžeme ale spoléhat na to, že je možné vypracovat pro další rozvoj velení vyčerpávající recept stejně účinný pro každého a pro všechny případy a že k tomu není potřeba aktivita a iniciativa každého jednotlivce. Takový recept přirozeně neexistuje. Ten si musí každý pro svou konkrétní potřebu vypracovat sám na základě získaných znalostí a obecných návodů a pro celý rozsah své působnosti a odpovědnosti. Kvalitu velení nelze nadekretovat, ta se musí vytvořit postupně a za plné aktivity všech.

V současné době je možné zaznamenat určité rozpaky nad tím, kde a čím vlastně začít. To jistě není otázka bezpodstatná, protože nemáme dostatek praktických zkušeností s uplatňováním soudobých metod řízení a namnoze ani jejich znalost není na žádoucí výši.

Proto v této situaci se zdá, že otázka čím začít není ani tak důležitá, jako je důležité vůbec chtít začít a také začít. Možností je zase mnoho a mohli bychom dlouho diskutovat o tom, co bude efektivnější. S největší pravděpodobností začneme se zkoumáním a zkvalitňováním základu velení — informačního toku, jak to odpovídá i soudobým poznatkům teorie řízení. To je jistě správné, ale v žádném případě to není a nemůže být všechno a také to není všelék na všechny nedostatky velení.

Dosavadní zkušenosti v mnoha směrech potvrzují, že ta teze nového modelu velení, která říká, že základem kvality velení jsou vzájemné vztahy lidí ve velení, prokazuje v praxi

svou plnou oprávněnost a že opravdu tady nová kvalita velení začíná. Lidé velí a vždycky budou velet lidem a to je podstatné a v tom je také největší složitost velení i dosažení změn v jeho kvalitě. A tady bychom měli, ne teoreticky, ale prakticky začít především.

To je především složitá otázka výchovy lidí a nejen výchovy odborné, ale především politické, morální, psychologické atd. To je otázka správného výběru a rozestavení kádrů a jejich správných vzájemných vztahů. To rozhodně není a nebude jednoduché, ale bez intenzivního řešení tohoto problému nevyřešíme to podstatné. Je velmi pravděpodobné, že se nám podaří dříve vyřešit integrovaný systém informací a využití výpočetní techniky, než dovést vzájemné vztahy lidí ve velení na takovou úroveň, která je předpokladem efektivního systému informací a efektivního využití techniky.

To neznamená, že považujeme snad současný vztah lidí v procesu velení za nějak katastrofální. Armáda je součástí celé společnosti a lidské vztahy v ní jsou na takové úrovni jako v celé společnosti. Nejsou tedy všude stejné, nejsou nejhorší a leckde by mohly a měly být lepší. A o to především jde a to na všech stupních velení.

Začínáme prakticky budovat nový systém velení a chceme jej budovat jako systém perspektivní, odpovídající předpokládanému vývoji. A považujeme-li člověka za základní a určující prvek kvality velení, pak bychom maximální pozornost při zkvalitňování velení měli věnovat lidem a jejich vztahům v něm.

Kupř. v současné době se prakticky už začíná rozhodovat o tom, zda na bázi organizačních a jiných změn v systému velení vybudujeme dobrý, nebo špatný systém velení. Obojí je na téže bázi možné a to nezáleží jenom na organizaci, nebo jenom na výpočetní technice a matematických meto-

dách, ale závisí to především na vztazích lidí ve velení — na tom, jak a k čemu bude těchto prostředků využíváno.

V armádní organizaci, jako v každé společenské organizaci, existují „formální“ i „neformální“ skupiny a vztahy lidí, jak o tom mluví teorie organizace.

My jsme dosud věnovali maximální pozornost těm formálním vztahům, jejichž projevem je organizace, statuty, působnosti, tabulky počtů, řády, předpisy, rozkazy atd., které předurčují a vymezují činnost každého prvku velení. Ale měli bychom věnovat teď větší pozornost těm „neformálním“ stránkám systému velení, které do něj vnáší právě lidé obecně i konkrétně, svou vůlí, schopností myslet, svou snahou po uplatnění, ale také svým subjektivismem, konzervatismem atd. Nebudeme daleko od pravdy, řekneme-li, že v současné době právě tyto neformální stránky a vztahy o kvalitě velení rozhodují.

Nepodceňujeme přirozeně význam formálních stránek velení, které dává životu armády pevný řád, vymezují funkci jeho jednotlivých prvků, usměrňují je k jednomu cíli a bez nichž by armáda nebyla armádou. Armádní organismus, už principy a zásadami na kterých je vybudován, vyžadují větší míru formálních, determinovaných vztahů a vazeb, než kterákoliv jiná společenská organizace. Právě tato skutečnost velmi často svádí k tendencím přiznávat formálním stránkám organizace větší význam, než jim na dané etapě vývoje patří, spoléhat se na ně víc, než je zdrávo a očekávat od nich jakýsi automatismus působení, který se zpravidla nedostaví.

Jsem toho názoru, že v mnoha směrech nazrála doba, kdy je třeba v armádní organizaci podrobit zkoumání význam vzájemné relace formálních a neformálních stránek velení

s cílem — zjistit kam se v důsledku společenského vývoje a dalších podmínek existence armády posunuje hranice mezi nimi, která přirozeně není vždy naprosto zřetelná a jednoznačná. Domnívám se totiž, že současná úroveň [míra] formalizace armádní organizace, kterou osobně považuji za přeformalizovanou, má svůj nemalý podíl na těch rozporech, které vznikly mezi soudobými požadavky na kvalitu a efektivnost velení a mezi jeho praktickými množnostmi. To ovšem není úkol ani krátkodobý a ani snadný. Je to úkol především pro interdisciplinární kolektiv odborníků společenských věd, které se některými těmito otázkami zabývají.

Zkušenosti z různých společenských organizací totiž potvrzují a tyto skutečnosti zobecňuje vyvíjející se teorie organizace, že ve zbytečně přeformalizovaných organizacích se lidé nejen necítí dobře, ale že funkce takových organizací se stává těžkopádnou, nepružnou a že se v ní nedostává prostoru pro uplatnění aktivity a iniciativy jejích prvků. Ze závěrů teorie organizace vyplývá, že činitelem určujícím míru formalizace soustavy a vztahů jejích prvků jsou právě lidské vztahy v ní. Čím jsou lidské vztahy v organizaci kvalitnější, tím menší je naléhavost a požadavky všechno do detailu předurčovat a vymezovat a tím menší je pak lpění a spoléhání se jen na formální stránky. Zbytečně přeformalizovaná společenská organizace je vždy do značné míry svědectvím toho, že lidské vztahy v ní jsou nižší úrovně, že organizace je budována víc na nedůvěře, než na vzájemné důvěře, atd. Čím vyšší je pak společenská úroveň organizace, tím společensky závažnější jsou pak důsledky těchto faktů.

Zejména v armádní organizaci, vzhledem k jejímu společenskému poslání a vzhledem k podmínkám, v kte-

rých má armáda toto poslání plnit, je to přirozeně otázka nesmírně citlivá a závažná. Oba extrémy — stejně podcenění významu formálních stránek armádní organizace, jako jejich přecenění a nedocenění stránek neformálních, by mohlo způsobit nedozírné následky. Zatím, co extrém přecenění formálních stránek by mohl způsobit těžkopádnost a složitost funkce velení, což by bylo v diametrálním rozporu s požadavky soudobého charakteru boje, tak opačný extrém by mohl vést k dezorganizaci a k vážnému narušení těchto principů, jejichž dodržování je v procesu velení objektivně nezbytné.

Nekladu si za cíl konkrétně stanovit objektivně správnou relaci formálních a neformálních vztahů ve velení. To daleko přesahuje rámec možností. Chci jen upozornit na závažnost této otázky a na nezbytnost se jí velmi seriózně zabývat.

Důvodem k mé úvaze jsou i některé zkušenosti z dosavadní praxe. Tak kupř. charakteristickým rysem práce na statutech a působnostech, která nedávno probíhala, byla zřejmě snaha všechny vztahy, vazby a činnosti jednotlivých prvků systému velení a zejména jejich vzájemné vazby, vymezit, stanovit a vyčerpávajícím způsobem formulovat do všech detailů tak, aby prostě jakákoliv činnost kteréhokoliv prvku velení byla naprosto přesně předem určena formálními dokumenty.

To ovšem ani v armádní organizaci a možná že právě zejména v ní není prakticky možné a s největší pravděpodobností můžeme tvrdit, že to není ani nezbytné, ani správné a účelné. Čím složitější a dynamičtější je proces, který se má určitým systémem řídit, tím větší nároky to klade na tvůrčí aktivitu všech jeho prvků a tím nepostižitelnějšími formálními dokumenty jsou všechny ty možné stavy, do kterých se řízené objekty mohou

dostat, nebo které mohou v procesu jejich řízení vzniknout.

V mírovém životě armády a tedy i mírových působnostech je snad možnější všechny stavy popsat ve všech vazbách a jejich důsledcích, všechny činnosti přesně předurčit. Je však vážnou a především psychologickou otázkou, zda je to také účelné, zda to opravdu může přinést očekávaný efekt pro kvalitu velení, jestliže byla přijata zásada, že náš nový systém velení nesmí dělat z podřízeného jenom prostého vykonavatele rozkazu, ale že je nutné, aby mu umožnil být spolutvůrcem jeho úspěšného splnění.

Je tedy vážná otázka, čím takové snahy při tvorbě působností byly motivovány a z jakých předpokládaných lidských vztahů vycházely. To přirozeně může být velmi různé, a tyto motivace mohly mít kladné i záporné hodnoty a to mohou posoudit nejlépe zpracovatelé.

V souvislosti s tím chci poukázat na některé a jistě bohaté zkušenosti z minulosti.

Známe kupř. z praxe již mnoho takových formálních dokumentů, které při vymezování nejrůznějších předurčení se přímo hemží pověstnými „odrážkami“, podle kterých by nakonec při součtu časových požadavků z nich vyplývajících vyžadovaly, aby den měl asi 40 hodin. Víme z praxe, že takový maximalismus formalizace vede k neologismem a k malé autoritě takového dokumentu.

To ovšem není jediná zkušenost, na kterou můžeme poukázat.

Známe kupř. mnoho nejrůznějších kritik toho, že snaha po nadměrnosti formálních norem vedla k nadměrnému počtu nejrůznějších předpisů a směrnic, k mnoha duplicitám v nich a nezřídka i k vážným rozporům v jejich ustanoveních, které bezesporu jsou i jednou z příčin nízké autority řádů, předpisů a rozkazů a nízké úrovně jejich znalostí.

Podstata těchto příčin je stejná — neodůvodněná, i když jistě dobře myšlená snaha po takovém stupni organizovanosti soustavy, která ve svých důsledcích vede k její přeformalizovanosti a tím i k její malé efektivnosti.

To jsou jen dílčí příklady, které by nás měly přimět k tomu, abychom se při zpracování jakéhokoliv formálního dokumentu zamysleli vždy nad tím, zda míra formalizace vztahů a vazeb je logická a kvalitě velení prospěšná a zda se v dobré snaze kvalitě velení prospět nenecháváme některými vlastnostmi vojenské organizace svěst k tomu, že nakonec pro soudobé požadavky velení nevytváříme výhodné podmínky.

Případná nízká kvalita vzájemných vztahů jednotlivých prvků velení není nikdy nahraditelná tuhými formálními vztahy, předurčujícími i to, co plně předurčit nelze. Touto cestou bychom se i v nové struktuře systému velení mohli dostat snadno k systému velení přeformalizovanému, s celou těžkopádností vzájemných součinnostních vztahů a tím znovu ke všem těm jeho obtížím, které právě chceme odstranit.

I když se opatření 1. etapy převážně týkají mírového života armády, nesmíme pominout ze zřetele ten požadavek, abychom systém velení budovali především pod zorným úhlem hlavního kritéria jeho efektivnosti,

kterým je jeho efektivnost v polních podmínkách. I když mírové velení má své specifiky a v některých směrech není tak citlivé a případně připouští a někdy i vyžaduje větší míru formalizovanosti, faktem zůstává, že do války bychom šli s těmi návyky vztahů velení, jaké si vypracujeme v míru a že by pak už nebylo v silách nikoho je změnit.

I když se tedy může zdát, že se jedná o otázku značně teoretickou, musíme doceňovat její značné praktické dopady. Je přirozené, že to není úkol, který jsme schopni vyřešit v krátké době, ale je nezbytné se jím velmi seriózně zabývat. Je třeba za pomoci všech společenských věd objektivně posoudit správnost a účelnost oné míry, do které je současný systém velení jako organizace formalizován a zda v něm máme správně a ve všech směrech účelně vedenou onu hranici mezi významem formálních a neformálních stránek velení. Pro kvalitu velení nestačí posoudit jen tendence vývoje techniky velení, ale je potřeba posoudit, kterým směrem požadavky charakteru soudobého ozbrojeného zápasu posunují onu hranici mezi významem formálních i neformálních vztahů a jaký kupř. bude mít na ni vliv postupná technizace velení.

To se přirozeně vymyká už poslání i možnostem této úvahy.

* * *

Cílem úvahy bylo především ukázat, že v souvislosti s realizací 1. etapy jako prvního kroku k postupnému budování kvalitativně nového, perspektivního systému velení se musíme velením začít zabývat v daleko větší šíři a do větší hloubky, než jsme dosud dělali. Posoudíme-li z tohoto hlediska obsah toho, o čem jsme se až dosud hlavně zajímali a o co jsme usilovali, pak musíme přiznat, že zatím byl náš zájem hodně jednostranný a že toto zůstáváme požadované kvalitě velení ještě mnoho dlužni.

To je ovšem zákonité a přirozené, protože jsme na samém začátku a nebylo také prakticky možné se všemi těmito otázkami již zabývat. Musíme ale vidět, že nás tato práce v každém případě čeká a že to nebude snadné, ani řeši-

telné v krátkých termínech. Proto by bylo nutné s řešením těchto otázek začít. Je zřejmé, že chceme-li vybudovat opravdu kvalitní a perspektivní systém velení, že budeme muset ještě mnoho poznat, mnoho zvládnout, mnohého se zbavit a proti mnohému bojovat — především sami se sebou.

Měli bychom tedy začít každý sám u sebe a měli bychom začít u těch „malíčkostí“, o kterých každý ve své vlastní každodenní práci víme, nebo u kterých si můžeme studiem a sebekontrolou celkem snadno ověřit, že neodpovídají duchu moderních metod řízení, že brzdí plánování, koordinaci, součinnost, že jsou důsledkem lpění na přežitých názorech a metodách, atd.

Jedině taková každodenní aktivita celého velitelského sboru a soustavné studium i promýšlení všech problémů velení na bázi jeho poznání a pochopení podstaty věci se může stát tou silou, která pohne kvalitou velení kupředu a je schopna ji dovést k vytčenému cíli.