

# Subjekt v procesu rozhodování

Rozhodování je složitým procesem volby, závislé na zhodnocení možností a předvídání při realizaci určitých cílů. Správné, pravdě nejbližší rozhodování je možné jen při zachování určitých předpokladů. Proto se budu zabývat těmi skutečnostmi, které patří k nejobecnějším v oblasti myšlení a poznávání činnosti člověka. Vzhledem k rozsahu článku jsou ovšem nutná některá omezení. Nebudu proto uvažovat o hlediscích úzce odborných, která předpokládám jako samozřejmá. Vyloučím patologickou oblast a případy, kdy rozhodování je chtěně formulováno jako chybné. Nepomíjitelne ideologické hledisko, velice rozsáhlé, vzpomenu jen v některých souvislostech s rozebíranými skutečnostmi.

I tak nemohu uvést všechny problémy a otázky, ale jen ty, které můžeme v uvedeném výběru pokládat za nejpodstatnější. Přitom se pokusím o specifikaci na vojenskou problematiku.



Velmi často se stává, že si klademe otázku: jak je to možné, že dva důstojníci chápou odborné věci na stejné úrovni znalostí, kteří absolvovali filosofickou průpravu stejné kvality, a kromě toho jsou i politicky a světonázorově na stejné výši, se rozhodují a myslí zcela rozdílně. Tím nemíním jen ten případ, kdy jeden pochybí a druhý jedná správně. Existuje celá řada dalších možností a odstínů a o ty půjde. Jde proto o upozornění na některé důležité a hlavně málo známé momenty nebo ty skutečnosti, které jsou obecně nesprávné a hlavně hromadně chápány či pomíjány. Hlavně však bude důležité uvědomit si jak rozsáhlý, vzájemně související a složitý komplex to je, který ovlivňuje myšlení a poznání člověka. Komplex, který existuje většinou objektivně, a proto je neodstranitelný administrativními cestami, chtěně kýmkoli a čímkoli. Je možné a nutné jej poznávat a vycházet v dalším z něho jako z daných nutností. Zároveň bude třeba v této souvislosti oddělit to, co je skutečně objektivní a trvalé, a co je možné v procesu vývoje, výchovy a výcviku uzpůsobit.

## Řeč

Nejprve uvedu několik zásadních poznatků k uvedení problematiky. Známe, že myšlení je nerozlučně spjata s řečí, která je výrazem postihu obecného. Pomocí řeči vyjadřujeme myšlenky, city, vůli a jmenujeme věci a fakta kolem nás i námi vytvářená a myšlená. Z tohoto důvodu pak plní řeč dvě funkce: sdělovací a nástroje myšlení. Přesnost a ucelenost myšlení je možná jen za předpokladu použití jasného, uceleného a přesného slovního výrazu.

Řeč se skládá z tvarosloví, skladby, slovní zásoby a stanoveného významu slov. Výběr prostředků a způsobů jejich využití zakládá příslušný jazykový styl. V našem případě jde o styl odborně vojenský. Ten je především charakterizován, jako každý odborný styl, užíváním odborných termínů.

Nyní si připomeňme některá hodnocení nebo konstatování, která se týkají řeči: „... nevyjadřuje se vojensky!“, „... je mnohomluvný!“, „... nepoužívá předepsaných termínů a slov!“

Zamysleme se nad tím, z čeho tato konstatování mohou vycházet. Především ze dvou věcí: vojenská mluva je obecně chápána jako mluva stručná. Zároveň jako taková, která používá většinou jen odborných termínů. Dále pak vychází z toho, že existují jen dva druhy vojáků: jeden nařizuje, druhý vykonává. Současně přitom i nařizující vykonává a vykonavatel nařizuje. V jednom momentu však činí to, nebo ono. A konečně každému vojákovi je vlastní velet pomocí povelů.

Věc je však spletitější v tom, že pod pojmem „vojenský odborný termín“ chápeme nejen tyto (a pokud je někdo komolí, je kritika správná), ale vůbec celou ustálenou představu o výběru slov, které termíny zdaleka nejsou, ale jejichž oprávněná nebo neoprávněná frekvence se stala normou použití nebo neopoužití.

V této souvislosti připomínám funkci povelů a signálů. Bez nich je vojenská problematika samozřejmě nemyslitelná. Jde však o to, zda správně posuzujeme jejich dosah, funkce a použití. Povel je charakterizován především po stránce sdělovací. Je to takové sdělení, které programově nepředpokládá zvláštní kontroly vědomím při plnění určité činnosti, ale naopak předpokládá schopnost vykonávat vše automaticky. Totéž platí o smluveném znamení nebo signálu. To skutečně ve vztahu k formě sdělení vynucuje stručnost, rychlost, jasnost a jednoznačnost a zejména často i hlasitost.

Funkce povelů v systému řízení vojsk má obrovskou důležitost, zejména v oblasti předpokládaného plnění — totiž — automatického. V průběhu boje, kdy voják je vystaven řadě rušivých vlivů, které ohrožují často jeho život, nemůže mnoho a dlouho přemýšlet. Musí jednat zvykově, automaticky. Jde však o to stanovit kam až tato sféra zasahuje a co je možné z této oblasti přenášet jinam.

Vedle povelů existuje pak samozřejmě celá řada předepsaných formulací, zejména ve vzájemném styku mezi vojáky, která rovněž nepředpokládá nějaké úvahy, ale jen služebně a společensky uvádí další činnost.

Dlouhodobé používání těchto forem řeči, denodenní styk s nimi a působení na jednotlivce zakládá zcela přirozeně možnost nechat se ovlivnit i pro další oblasti jazykových projevů.

Není bez důležitosti ani ten moment, který je na začátku průběhu služby důstojníka jeho dlouhodobým účelem. Týká se velení menším jednotkám v takových oblastech jako je pořadová příprava, střelecká či palebná příprava.

První a obvykle působivou představu o řízení vojsk a rozhodování viděl důstojník v oblasti jazykového projevu prostřednictvím povelů. Ale nejen to: snadnost vycvičit např. četou jednotnému provádění obrátů a cviků se zbraní, rychlost rozhodování k tomu účelu, krátkost sdělení a celkem nijak náročné myšlení, které to vše provází, může se stát trvalou představou o funkci myšlení vůbec.

Je však obecně známé, že sdělovací funkce jazyka nenabývá především formy povelové. Mám na mysli celou oblast tvorby a formulace rozkazů, směrnic, nařízení, informací a hlášení. Ty všechny tvoří v tomto smyslu hlavní náplň.

Je přirozené, že musíme používat formulací z vojenskoodborného stylu. Snaha po krátkosti, jasnosti a stručnosti je nutná i v tomto případě. Přitom však musíme vidět dvě stránky těchto písemných (ústních) projevů. V každém případě mají funkci sdělení, které vyžaduje určitou činnost. V rozkaze či nařízení nic nevysvětlujeme ani nezdůvodňujeme. Současně s tím však takovýto dokument slouží i tvůrčímu rozpracování. Kdyby nesloužil a tak apriori jsme jej neměnili, použili bychom povelu. Podřízený, který rozkaz či nařízení dostává, si uvědomuje co má dělat, ale obsah „jak to dělat“ z velké části závisí na něm. A zde přecházíme k další funkci řeči a tou je funkce nástroje myšlení. Z myšlenkově chudých podkladů (a myšlenky budou vždy chudé, pokud je nevyjádříme adekvátně slovy, dokonce pokud je neadekvátními slovy můžeme vůbec vyjádřit) nemůžeme vytvářet žádné následné tvůrčí činy, být jen trochu větší hodnoty. To především musíme vědět.

Formulace rozkazu a jeho realizace je tvůrčí činnost. Beze zbytku a bez pochyb. V této souvislosti připomínám, že není v úmyslu požadovat „básnický styl“ květnatých obrátů, mnohoslovný a nejednoznačný. Vzpomeňme ale jinou okolnost. Každý měl co činit s tzv. formalizovanou dokumentací. V podstatě s takovým výběrem slov a sousloví, který má jednou provždy vyřešit a uspokojit naše slovní potřeby. To však zároveň znamená, že i naše potřeby myšlenkové. Jenomže myslet nemůžeme ve formulářích a s předem vybraným souborem slov. Kulturní národ se mimo jiné vyznačuje bohatostí jazyka a tedy tím i myšlení. Čeština např. má přes čtvrt miliónu slov. Žádný Čech je všechna nezná, ale přesto se zdá poněkud nesprávné předpokládat, že taková oblast tvůrčí činnosti jakou jak vojenská věda, tak vojenské umění je, by mohla vystačit s několika desítkami slov.

Nemůžeme zdůvodňovat totiž vhodnost a účelnost tohoto omezeného výběru jen nutností rychlého předání, tedy sdělení myšlenek. Již jsem se zmínil o tom, že každé toto sdělení nemůže být jen podkladem pro automatickou činnost podřízeného, ale především pro jeho tvůrčí činnost, jakou bude sdělení realizovat. V souvislosti s gnoseologickou stránkou věci o tom ještě pojednám.

Může nás napadnout otázka: jak je to s odbornými termíny. Nejsou to snad ony, které vojákovi umožní vybavit si pojmy lépe a důkladněji než třeba laikovi, kterému by bylo potřeba podávat mnohaslovná vysvětlení? Jistě. Voják zná své odborné termíny a používá jich i jako jakési myšlenkové zkratky. Ale to není celé a přesné.

Významu termínu dosahujeme větou. A ve větě se převážně nevyskytují jen termíny. Jejich pochopení je formováno použitím dalších slov, která musí být výstižná, plná, jasná a přesná. Proto nemohou být ani pro každý případ předem předpokládána a zároveň se nemohou omezit jen na úzký početní okruh. Tím by totiž ztratilo sdělení i myšlení svoje kvality.

Existuje jiná skutečnost. Každé formulaci rozkazu, nařízení předchází myšlení. K němu musela být použita tzv. vnitřní řeč. Její bohatost umožnila rozvíjení myšlení. Ať chceme nebo nechceme, při každé přípravě takového rozkazu musíme uplatnit úvahový postup. To je nejsložitější způsob jazykového zpracování obsahu. Je jasné, že se přitom nemůžeme spokojit jen s odbornými termíny. Ony to jsou, které v našem myšlení, v naší vnitřní řeči, v této fázi jsou co do početnosti těmi posledními. Poznat znamená odhalit souvislosti, vztahy, podstaty, kvalitativní a kvantitativní stránky věci. K tomu odbornou terminologii používáme jen okrajově.

Vzpomeňme např. úkolu, kdy máme promyslet útok z chodu. To je odborný termín. Chápeme jeho obsah. Ke konkrétnímu splnění takového úkolu musíme myslet v řadě dalších termínů, ale nejen jimi a především jimi. Uvažujeme-li o kvalitativních a kvantitativních stránkách věci, myslíme pomocí slov zcela „neodborných“.

Jedině poznáním těchto stránek můžeme však něčeho dosáhnout. Protože v praxi neexistuje abstraktní útok z chodu, ale vždy konkrétní a zároveň jedinečný, musí se nutně lišit jeden od druhého. Toto rozlišení musíme slovně vyjádřit. Činíme tak jednak vnitřní řečí, kdy promýšlíme problém, ale řečí vnější, tedy ve sdělovacím procesu, kdy formulujeme rozkazy a nařízení. Myslet rychle je nutnost. To však nemá nic společného s omezeným použitím řeči.

Význam řeči pro myšlení je uznáván. Od teoreticky uvažovaného k prakticky použitelnému je zdoluhavá a svízelná cesta. Podle toho, jak si to člověk uvědomuje nebo neuvědomuje, se projevuje i rozdíl v myšlení a tedy i v rozhodování.

Ve všem, co jsem řekl, nemůžeme vidět snahu o prosazení nevojenského vyjadřování. Vše musíme chápat tak, že naše tvůrčí činnost předpokládá myšlení potřebné kvality, myšlení pomocí vnitřní řeči a sdělení pomocí vnější řeči. Ty nemohou být v rozporu, i když je mezi nimi rozdíl. Kromě toho nemůžeme ztotožňovat řízení vojsk pomocí povelů s řízením pomocí rozkazů a směrnic. Protože každá sdělovací forma (právě kromě povelů a signálů) předpokládá myšlení u vykonavatele, musí tato forma odpovídat tomuto poslání.

### Formální logika

Obsahem formální logiky jako celku se nebudu v daném rozsahu statě zabývat. Zaměřím se jen na dvě oblasti, a to určitosti a správnosti myšlení. V určitosti myšlení vystupuje především problém objasnění rozsahu a obsahu pojmu. Jde o definování. V tomto případě o definování vojenských odborných termínů. Ve správnosti myšlení jde pak o vyvarování se chyb myšlení.

#### a) Definice (výměr)

Především připomínám, že v každé vědě existuje vývoj. To nutně znamená, že náš pojmový aparát bude postupně upřesňován, rozšiřován nebo zcela měněn. To platí i pro vojenskou vědu a umění. Z tohoto důvodu se pak nutně vyskytuje definice pojmů, které jsou buďto již překonané, nebo překonávány. Opožděování mezi oblastí poznání a praktickým zavedením do odborných předpisů je proto objektivní. To pak může způsobit, zejména v překonaných definicích nebo u nových pojmů, pro které ještě takovéto definice nejsou přesně stanoveny, že dojde k jejich rozpornému chápání. Protože toto rozporné chápání se děje na pozadí vztahu podřízenosti a nadřízenosti, snadno dojde k tříštění úsilí a dalšímu pozždění v poznávací činnosti.

Další podstatnou skutečností je i sám způsob definování pojmů. Obecně se připouští buď podstatná definice (také jinak vrcholová), nebo celá řada nepravých definic. Pro osvěžení paměti: podstatná definice je taková, která nejprve stanoví nejbližší rod, k němuž pojem patří a pak vytyčí druhový rozdíl. Např.: útok je bojová činnost (tj. nejbližší rod), kterou jediné můžeme dosáhnout vítězství (tj. druhový rozdíl). Obranou a střetným bojem, které jsou rovněž bojovou činností, toho však dosáhnout nemůžeme (to je jejich druhový rozdíl).

Je žádoucí, aby se definování děllo především podstatnými definicemi. Někde a někdy to však není možné. Ovšem horší je, když k takovému odřeknutí se podstatné definice nejsou objektivní důvody. S tím se setkáváme dosti často. Tak např. ve Vševojsk-1-1 v člancích 10—28 jsou definice druhů vojsk. Jedny předpis uvádí jako podstatné tj. např. u tankového vojska, ale jiné formuluje jen charakteristikou, popisem či vysvětlením, např. pro ženijní vojsko.

Ať již používáme podstatných definic nebo charakteristik či popisů, vždy je nutné, aby byly obecně známé. K tomu má sloužit především Vojenský terminologický slovník a dále řady a předpisy. Měnnost a vývoj v pojmotvorné oblasti vyžaduje pak návaznou měnivost a úpravy těchto podkladů. Pro jednotnost chápání, zejména vzhledem ke vztahu podřízenosti, které vylučují diskuse, je to nezbytné dělat co nejdříve. Znalost definic je prvním předpokladem přesnosti myšlení a zároveň dorozumění.

Tvorba definic není oproštěna od chyb. Ty jsou významným činitelem, který ovlivňuje rozporné myšlení a dorozumění. Nejčastěji se vyskytuje chyba tzv. kruhového vymezení (tautologie). V ní definice útoku zní takto: útok je souhrn účinných projevů. Je pravda, že v žádném našem řádu tuto formulaci nenajdeme. Uvádím ji pro názornost. Ale najdeme formulace jiné, v podstatě obdobné.

Tak např. Vševojsk-1-1 v čl. 101 uvádí: ženijní průzkum se provádí silami a prostředky průzkumných jednotek ženijního vojska. Nebo v čl. 149: Vojska se za pochodu zajišťují pochodovým zajištěním.

V těchto případech je i při letmém chápání jistě zřejmá jistá povrchnost a zároveň i bezobsažnost. Nejde však jen o tautologie. Definice má být především jasná. To znamená, že nesmí obsahovat nejasnější termíny, než je termín definovaný. V tomto směru je dosti chyb.

Souvisí to se schopností zobecnění, a to samozřejmě s myšlením. Než uvedu nějaký příklad, vzpomeňme jen toho případu, kdy definice pojmu — vojenského odborného termínu — je jasná, ale pochopení zcela běžného slova má diametrálně různý výklad u různých lidí. Řekneme-li „zásadně“, pak pro velkou většinu vojáků to znamená asi tolik co vždycky, bez výjimek, tak a ne jinak. Jenomže ve skutečnosti je tomu zcela jinak. Zásada není nic kategorického, zásada není zákon. Takových rozporností a nejasností je řada.

Jako příklad nejasného definování můžeme uvést třeba uváděnou charakteristiku jaderné války. Ta je charakterizována jako válka nejzhooubnější, ale zároveň jako válka, ve které může dojít k velkým ztrátám. Z toho jasně vyplývá, že je-li nejzhooubnější, pak ztráty být musí a ne mohou, nebo ztráty být mohou a pak není nejzhooubnější. V každém případě charakteristika není jasná.

Nejasnost vymezení pojmu souvisí s jeho nepochopením, ale zároveň naopak nepochopení může nastat i ve formulacích. To však je již evidentní případ odborné nepřipravenosti a o té nebudu hovořit. Zdůrazňování pojmové jas-

nosti a odpovídající početnosti definic není zdaleka samoúčelné. Pojmy jsou základem tvoření soudů, ty pak úsudků (a důkazů), z nichž dospíváme k hypotézám a teoriím. Je-li špatný základ, nemůže být dobrý ani výsledek.

#### b) Chyby v myšlení

Logika popisuje řadu formálních chyb, vzniklých porušením logických zákonů. Existují však i chyby, jejichž příčina spočívá v jiném. Nás budou zajímat především ty, které vlivem podmínek vojenského prostředí se vyskytují nejčastěji. První je chyba rychlého zobecnění. Můžeme ji popsat tak že na základě jediného příznivého (nepříznivého) nebo málo příznivých (nepříznivých) případů formulujeme závěr o celé oblasti.

„V prvním patře kasáren je rozbité okno — u pluku není pořádek“. „Velí rázně a hlasitě — je to dobrý velitel.“

To jsou nejčastější ukázky vzpomínané chyby. Vyskytuje se u vojáků proto tak často, že ve většině případů probíhá rozhodování v časové tísně a při nedostatku podkladů. Příčinou časové tísně není jen subjektivně zaviněný faktor, ale zcela objektivně se vyskytující v podmínkách, které vyžadují rychlé reakce na průběh soudobého boje a operace, či použití moderní techniky. Nedostatek podkladů je rovněž většinou objektivního charakteru. Zejména se to týká údajů o nepříteli, ale i jiných podkladů. Je samozřejmé, že vlivem subjektivních činitelů při získání těchto údajů ze situace může ještě zhoršit. To je třeba vědět pro oblast bojových podmínek. Tím trapněji ovšem vystupují oba výše uvedené případy, které nevznikly ani za podmínek časové tísně, ani za nemožnosti získat širší podkladový materiál.

Druhou chybou je dogmatismus. Ten spočívá v tom, že naše soudy vyslovujeme bez rozumového vysvětlení, na základě tradice, citů, předsudků nebo víry. V oblasti vojenství k tomu pak zejména přistupuje lpění na staré praxi a zkušenosti. Dogmatismus z hlediska poznání ignoruje relativnost pravdy. Dává zjednodušený obraz světa, pomíjí složitost jevů a vztahů. Vede k uzavřenosti teorie, ke schématu, šabloně a ztrnulosti. Tato chyba je velice častá. Na první pohled vztahuje zdání suverenity a spolehlivosti. O to je nebezpečnější.

Tak např. jednotka má plnit složitý úkol, který při bližším zkoumání je nad její síly. Ale velitel tento úkol stanoví, protože věří, že to jeho podřízení zvládnou (zládlí přece již jiné úkoly). Nebo je třeba určit přesně polohu cíle pro jaderný úder. Přestože můžeme exaktně stanovit, jak přesně určená poloha to musí být, aby úder byl potřebně efektivní, tuto přesnost bagatelizujeme na základě předsudku, že účinek jaderné zbraně je tak mohutný, že „na pár“ metrech chybného udání nemůže vůbec záležet.

Další chybou je pověstný „argument ad hominem“. Ten spočívá v tom, že místo vyvracení tvrzení nějaké osoby kritizujeme osoby, které předkládají tvrzení. V takovýchto případech to vypadá tak, že návrhy a názory podřízených jsou nepřijatelné proto, že Tito jsou mladí, nezkušení, ukvapení atd. Názory nadřízených podřízení berou s rezervou, protože nadřízení slávyčtiví, staří, neznají skutečnou situaci dole atd.

Velmi četnou chybou je i chyba záměny poslušnosti za příčinnou spojitost. Tedy zjednodušeně: co předchází, je příčinou. Tyto chyby v myšlení nejsou jediné. Jsou ale závažné pro snadnost, s jakou se jich dopouštíme. Za povšimnutí však stojí ještě jedna skutečnost, totiž vzájemný vztah příčin těchto chyb k funkci řeči v myšlení. Kvalita myšlení jako procesu obrázení obecných vlastností věcí a nacházení spojitosti a vztahů mezi lidmi v sobě zahrnuje



první a hlavní možnost vzniku logických chyb. Tuto kvalitu myšlení pak spolu tvoří i schopnost používat řeči odpovídající úrovni.

Je však třeba vidět, že logika jako věda o zákonech a formách myšlení, byť velice důležitá, nemůže být univerzální zárukou pravdivého poznání. S formální logikou nemůžeme vystačit. To nesnižuje její význam, ale určuje mez použitelnosti. Některé výpovědi mohou být logicky totiž správné, ale nepostihují dialektiku vývoje v dané objektivní skutečnosti. To je třeba vidět, když hodnotíme význam a použitelnost této vědy.

### **Individuální vlastnosti myšlení**

Myšlení je podřízeno obecným zákonitostem. U různých lidí však může mít odlišný průběh. Tyto odlišnosti vyplývají především z míry projevů individuálních vlastností myšlení, kterými disponuje jednotlivec. Mezi tyto vlastnosti klademe šíři, hloubku, samostatnost, pružnost, důslednost a hbitost.

Těžko můžeme tvrdit, že bychom všechny tyto vlastnosti mohli ve stejném pozitivním nebo negativním smyslu nalézt u jednoho člověka; nebo ještě přesněji, že by se v potřebné míře projevovaly současně při jedné myšlenkové operaci. V důsledku toho můžeme vysvětlit mimo jiné příčinu nahodilosti průběhu a kvality myšlení u jednotlivců.

Všechny tyto skutečnosti nabývají zvláštního významu v armádě. Víme, že poznání má individuální a společenskou stránku. Individuální vědomí je obsahově chudší, neúplnější, parciální. Jednotlivec sice přispěje ke zmožení společenského poznání. Člověk v armádě je subjektem poznání, není prostým pasívním produktem daných poměrů. Každý jednotlivec má však určité objektivní a subjektivní předpoklady poznání podněcovat, realizovat, ale také limitovat. Dosadíme-li za „jednotlivce“ velitele, vyjeví se nám důležitost těchto skutečností velice přesvědčivě.

#### **a) Šíře**

je založena na dovednosti obsáhnout potřebný okruh všech otázek, které se vztahují k řešenému problému. Kromě toho je jejím rysem konkrétnost a tvůrčí přístup. Přitom je nutné posuzovat nejen celek, ale i důležité jednotliviny. Tak např. možnosti motostřelecké čety můžeme správně stanovit jen na základě uvažování kvalitativního a kvantitativního stavu lidí a techniky čety, terénu v němž četa má působit, počasí, nepřítel, zásobování, sousedů, vyššího stupně atd. Předpisy to názorně uvádějí v obsahu činnosti velitele při ujasňování úkolu.

Protože se četa skládá z družstev a ta z jednotlivců, je nutné uvažovat o těchto faktorech. Protože nikdy neplní úkol ve stejných podmínkách jako v minulosti, je třeba přihlídnout ke konkrétní situaci a postupovat tvůrčím způsobem.

#### **b) Hloubka**

záleží na schopnosti vnikat do podstaty věci, odhalovat příčiny jevů a zároveň předvídat vývoj. To předpokládá mnohostranné zkoumání. Tak např. při stanovení pro jaderný úder posuzujeme nebezpečnost cíle a podmínky této nebezpečnosti. Pak způsoby zjištění a zničení. Pak přesnost a pravdivost údajů průzkumu, pak volbu odpovídajícího prostředku ničení, pak možný vývoj (změnu) cíle od okamžiku zjištění do okamžiku zjištění do okamžiku zničení.

### c) Samostatnost

předpokládá především tvůrčí způsob. To znamená neopírat se o šablony, hotová řešení a cizí vzory a názory, byť třeba „klasické“. S tím souvisí i kritičnost myšlení, která předpokládá schopnost vidět chybné v cizích i vlastních myšlenkách, předvídat tuto možnost a snažit se o zdůvodnění. Kritičnost vylučuje okamžitý příklon k prvnímu nápadu nebo řešení, které nás napadne, aniž by bylo dokazováno. Kritériem nesmí být rychlost a snadnost v dosahování řešení, ale pravdivost. Prvním předpokladem je uvědomění si vztahu řádů, předpisů a normativů ke skutečnosti, ke konkrétnímu případu. Druhým je osobní odvaha řešit věci ve zdánlivém či skutečném rozporu z obecně uznávanými názory.

### d) Pružnost

je založena na schopnosti změnit zamýšlené řešení, ukazuje-li se chybným nebo možnost přijmout řešení ještě lepší než bylo původní. Pružnost spočívá rovněž v hledání nových postupů a cest. Nemá však nic společného s ustavičným měněním původních rozhodnutí a ukládání nových úkolů nebo dokonce se spoléháním na to, že rozkaz může pružně změnit všechno.

Tak např.: projeví-li se úspěch v útočné operaci na pomocném směru, je nutné přenést tam hlavní úsilí. Neshoduje-li se plánovaná čára zasazení druhého sledu se skutečným průběhem boje, je nutné určit (být s jistým rizikem, samozřejmě) novou čáru atd.

### e) Důslednost

je založena na zachování zásad formální logiky, především pak na odůvodněnosti řešení.

Nemá však nic společného s důsledností ve vyžadování nařízených úkolů.

### f) Hbitost

je nejobtížnějším rysem myšlení, protože vyplývá z nutnosti rychlých řešení při současném zachování všech předešlých rysů. Není totožná s povrchností.

Na kvalitu, rozvoj a hlavně aplikaci vlastností individuálního myšlení má velký vliv psychika osobnosti. Ještě o ní pojednám podrobněji.

Nyní připomenu jinou důležitou okolnost, která je v přímém vztahu k uvedeným rysům myšlení. Tyto obecné rysy se totiž vždy projevují na zvláštních případech řešených úloh. Žádný důstojník není absolutním nováčkem v profesi. Vždy má jisté zkušenosti, návyky a z toho plynoucí představy. Je pochopitelné, že potom při přechodu z jednoho prostředí do druhého, z jedné funkce na druhou, zpočátku si stále uvědomujeme novou skutečnost v souhrnu starých představ a pojmů. To může trvat skutečně jen zpočátku, než získá novou osobní zkušenost, ale také i trvale při zvlášť silně fixovaných dřívějších zkušenostech.

Představme si důstojníka, který z funkce velitele praporu přebírá velení pluku. Nebo jiného, např. dlouholetého štábního pracovníka, který přechází na velitelskou funkci, dále tankistu nebo dělostřelce, kteří mají nyní zastávat vševojskovou funkci.

Ve všech těchto případech půjde o zkušenosti a představy nabyté v minulosti a o jejich konfrontaci s novou skutečností. Ve všech těchto případech se to zároveň projeví ve vzájemném vztahu těchto veličin s veličinami indi-



viduálních vlastností myšlení. To se neprojeví nijak abstraktně, ale vždy konkrétně na nějakém případě.

Vezměme bývalého tankistu, který má nyní rozhodovat (tedy myslet) ve vševojskovém rámci. Z funkce tankového vojska, jakožto hlavní úderné síly pozemního vojska vyplývá, že její realizace se musí dít především rychle, odvázně, s dosti velikým rizikem, často samostatně. Tomu odpovídá způsob myšlení, respektive příklon k určitým rysům myšlení u tankového velitele. Funkce vševojskového velitele je však založena na jiných a především jiných rysech myšlení.

Bude-li na místě tankisty dělostřelec, přinese si opět jiné rysy. Velkou uvážeností, přesností, zdůvodněností, důsledností, exaktností. Tyto záležitosti opět nebudou jediné, o které by se měl především opírat vševojskový velitel.

Naproti tomu bývalý velitel praporu myslel „v praporečnickém měřítku“ a myslel naprosto správně. Ale pluk nejsou jen dva — tři prapory navíc. To je již jiná kvalita. Myšlení velitele praporu nemůže v tomto smyslu být stejné jako myšlení velitele pluku. Zde se odborná stránka věci mísí s obecnými požadavky nad jiné průkazné.

Tyto příklady nemají dokazovat, že jeden důstojník myslí nutně špatně a druhý nutně dobře. Sledují jen to, že prostřednictvím zdůraznění či potlačení jednotlivých rysů myšlení mají myšlenky různých lidí různý průběh.

Armáda je složitým společenským organismem. Z její funkce, organizace, zvláštností a specifiky činnosti vystupují do popředí momenty, které vyzvedávají intelekt jednotlivce. Těžko můžeme nalézt povolání, které by kladlo takové všestranné nároky na intelekt jednotlivce, chce-li postihnout objektivně skutečnost co neadekvátněji, jako je oblast vojenství. Nebezpečí metafyziky, kdy „pro stromy nevidíme les“, je v armádě permanentní.

(Pokračování v příštím čísle)