

K psychologii štábní práce

V rámci diskuse k problémům velení vojskům, která probíhala na stránkách sovětského časopisu „Vojennaja mysl“, věnovali autoři značnou pozornost i otázkám psychologie štábní práce.

Psychologie štábní práce je rozsáhlá a velmi složitá oblast znalostí. Všestranné zkoumání problémů psychologie činnosti velitelů a štábů při velení je jedním z nejdůležitějších směrů zvyšování efektivity a kvality velení vojskům. Kromě toho tato stránka teorie a praxe činnosti vojenských kádřů při velení má výjimečně důležitý význam při dosahování operativnosti, vysoké kvality, pevnosti, spolehlivosti a utajení velení vojskům v soudobých operacích.

Z celého komplexu problémů psychologie štábní práce uveřejňujeme redakčně zpracované články, uveřejněné v čís. 2 a 6/1980.

K OTÁZCE PSYCHOLOGIE ŠTÁBNÍ PRÁCE

Článek se zabývá jedním problémem — studiem a hodnocením kvalit důstojnického sboru při naplňování orgánů velení a při organizování jejich operační přípravy.

K zabezpečení vědecky zdůvodněného přístupu k řešení problematiky psychologie štábní práce je nutné vycházet především z cílů a úkolů velení, z požadavků na práci generálů a důstojníků v procesu velení vojskům a z podmínek jejich činnosti. Těžko je možné hodnotit úlohu a význam velení vojskům k dosažení úspěchu v soudobých operacích.

Stav velení vojskům je, obrazně řečeno, kritériem vojevůdcovského umění a organizátorských schopností velitelů všech stupňů a štábů. Přitom je zapotřebí zdůraznit, že jejich činnost v oblasti velení je

především kolektivní prací. Nolik pevně jsou sklobeny orgány velení, jaký je stupeň jejich přípravy k dovednému řízení složitých vojenských organizací, jakými kádry jsou naplněny, v mnoha směrech závisí efektivnost plnění určených bojových úkolů vojsky.

V současné době jsou úkoly v oblasti velení vojskům natolik složité, že již není možné řešit je dřívějšími metodami. Štábní práce se stále více stává tvůrčím a vysoce intelektuálním procesem, který vyžaduje všestrannou přípravu, nevšední morálně psychologické a fyzické kvality.

Nelze zapomínat také na ty podmínky, ve kterých bude uskutečňován proces velení. V soudobé operaci může být důstojník štábu vystaven působení mnohých fak-

torů, které budou vytvářet řetěz velmi ostrých (stresových) situací. Taková situace, není-li doceněna morálně psychologická příprava kádru v oblasti velení, může spoutat psychickou činnost člověka, narušit koordinaci činnosti, zkrusit představu o čase a prostoru, snížit rychlost a přesnost reakce, produktivnost myšlení a jasnost paměti.

Stres (různé intenzity) může být charakteristický pro všechny účastníky boje, zejména však pro pracovníky štábu. Je nutné počítat s tím, že práce důstojníka štábu, tím více vyššího štábu, má své specifické zvláštnosti, které se v mnoha směrech liší od práce důstojníka útvaru a jednotky. Proto současně s inženýrskou psychologií, která rozpracovává návody v oblasti morálně psychologické přípravy příslušníků raketového vojska, letců, operátorů, radistů a jiných specialistů, je nutné vypracovat a rozvíjet speciální odvětví vědeckých znalostí — štábní psychologii.

Jaké morálně politické a psychologické vlastnosti má mít důstojník štábu?

Jako všem důstojníkům, tak i každému pracovníku štábu, musí být vlastní komunistické přesvědčení, bezvýhradná oddanost straně a lidu. Musí dokonale ovládat marxisticko-leninskou teorii. Musí být politicky vzdělaný a vysoce uvědomělý voják — občan, vlastenec, připravený v kteroukoli dobu bránit svou vlast. Musí chápat a správně hodnotit mezinárodní a vnitřní situaci, vysvětlovat politiku a usnesení komunistické strany a vlády, tj. dělat aktivní agitačně propagandistickou práci. S využitím vysoké odborné přípravy musí být jistý při řešení operačně taktických a vojenskotechnických úkolů a hluboce zvládnout podstatu soudobého boje. V současné době neexistuje taková oblast vojenského umění, se kterou by se nesetkával důstojník štábu v každodenní práci. Musí se zabývat otázkami různých druhů vojsk, řešit různorodé otázky, které vyžadují hluboké znalosti téměř všech oblastí teorie a praxe vojenství. Aby neztrácel klid před nevyhnutelnými potížemi, zvláště ve složitých podmínkách bojové situace, musí mít důstojník štábu pevný charakter, odůvodněnou sebedůvěru a sebejistotu.

Štáby, nesrovnatelně více než bojové jednotky, zpracovávají různé dokumenty. Je pochopitelné, že při jejich přípravě musí

důstojník štábu prostudovat a seznámit se se značným množstvím různé literatury dokumentů, mnoho, jak se říká, se zabývá papírováním. V poslední době vrostl rozsah štábní práce nejen co do množství, ale i co do její složitosti. Splnit takovou práci v těžkých podmínkách bojové situace ve velmi omezeném čase a přitom vysoce kvalitně mohou jen důstojníci, připravení nejen odborně, ale také morálně psychologicky. Na jejich schopnostech tvůrčím způsobem řešit stanovené úkoly, projevovat maximální iniciativu a samostatnost, porovnávat fakta, hluboce pronikat do podstaty operační a bojové situace, připravovat správné závěry z její analýzy, nacházet logicky zdůvodněné rozhodnutí, v mnoha směrech závisí kvalita a efektivnost práce v oblasti velení.

Od důstojníka štábu se vyžaduje, aby měl pružné operačně taktické myšlení, pevné znalosti o vlastních vojskách a vojscích pravděpodobného nepřítele. Musí umět analyticky myslet, být schopen hodnotit rychle se měnící situaci, pamatovat si značný počet údajů, čísel a porovnávacích výpočtů. Musí být vždy soustředěný, pracovitý, jít příkladem v práci, být iniciativní a vytrvalý. Je-li u úvazů, na cvičištích, střelnicích, tankodromech a v poli, tj. tam, kde se rodí úspěchy v bojové a politické přípravě, je povinen důstojník štábu neustále hodnotit vojáky, znát jejich potřeby, nálady a duševní požadavky. Požaduje se od něho, aby byl schopen objektivně správně a přesně hodnotit bojeschopnost vojsk a jejich politickomorální stav. Důstojník štábu navíc musí být také dobrým psychologem.

Pro důstojníka štábu má důležitý význam osobní fyzická vytrvalost. Praxe potvrzuje, že značné přetížení v práci štábu snáze překonávají ti důstojníci, kteří prošli praxí u vojsk, a při práci na štábu pokračují ve fyzickém cvičení.

Takové jsou v obecných rysech požadavky na důstojníka soudobého štábu. Je pochopitelné, že tyto kvality se nezískávají najednou, ale v procesu každodenní činnosti orgánů velení, v průběhu zaměstnání a cvičení. Při naplňování štábu kádery, organizaci přípravy orgánů velení, jejich výchově a výcviku nelze zapomenout ani na psychologické zvláštnosti každého příslušníka jakéhokoli orgánu velení.



Psychologie rozlišuje 4 typy vyšší nervové činnosti lidí (neovladatelný, živý, klidný, slabý), které odpovídají určitým druhům temperamentu. Materiály psychologického

výzkumu jsou dobrým podkladem k tomu, aby bylo možné také důstojníky štábu rozdělit do čtyř hlavních skupin.

Do první skupiny patří osoby cholerické

kého (neovladatelného) temperamentu, které mají jasně vyjádřený nervový proces, který se rychle střídá. K jejich kladným rysům patří: vznešlost a rychlost, iniciativita a schopnost rychle reagovat na situaci. Zkušenosti dokazují, že v průběhu bojové činnosti se dokáží takoví důstojníci dobře ovládat, přesně přijímají a chápou povely a v kritických situacích jsou iniciativní a smělí a rozhodní. Analýza potvrdila jejich schopnost lépe snášet působení vnějšího prostředí. Např. na jednom cvičení s tematikou útočné operace, na kterém bylo zapotřebí zvlášť vysoké aktivity, energičtější než ostatní důstojníci štábu působili zejména důstojníci s takovým temperamen-tem. Jsou velmi aktivní také v práci u vojsk.

V praktické práci je nutné brát v úvahu také negativní stránky cholerického temperamentu: neschopnost po dlouhou dobu snášet stejnou situaci a určitá úspěšnost při rozhodování. Proto činnost takových osob vyžaduje stálou kontrolu, pravidelné připomínání povinností a odpovědnosti.

Do druhé skupiny patří osoby s tradičně nazývaným živým (sangvinickým) temperamen-tem. Základem temperamentu jsou nervové procesy, u kterých převládá vzrušení nad sebeovládáním. Bojovým typem nazval I. P. Pavlov lidí s tímto temperamen-tem. Od lidí první skupiny se liší poměrně větší vyrovnaností. Současně je však tíží i jednotvárnost situace, pomalý průběh činnosti; nejsou vždy dostatečně pozorní, soudní a houževnatí, jsou méně samostatní v práci. Cítili, že je někdo sleduje, kontroluje a kdykoli poskytne pomoc, jsou velmi sebejistí. A naopak vlivem vzniklých potíží při plnění samostatného úkolu projevuje se u takových lidí útlum nervového systému, začínají být nervózní a ztrácejí klid.

Do třetí skupiny patří osoby s flegmatickým charakterem. Jsou vyrovnaní, pevní, soudní a pracovití. Akademik I. P. Pav-

lov charakterizoval člověka s takovým temperamen-tem jako „neúnavného pracovníka“. V podmínkách složitě, nebezpečně a kritické situace takový člověk málokdy ztrácí rozvahu a dělá méně chyb. Např. výzkum na jednom operačním cvičení ukázal, že asi 80 % důstojníků štábu s takovým temperamen-tem pracovalo přesně a spolehlivě. Osoby této kategorie mohou být však líné, pasivní a lhostejné. Proto nemají být pověřovány takovými úkoly, které vyžadují zvlášť rychlou činnost a okamžitou reakci.

Do čtvrté skupiny patří osoby s melan- cholickým temperamen-tem. Je to osobitý typ nervové činnosti, kde převládá zdržen- livo- st nad vzrušením. Takoví lidé jsou pomalí, uzavření a málo společenští. S úspě- chem plní namáhavou, avšak ne přesně termínovanou práci, lépe snáší delší dlouh- trvající zatížení, dlouhodobou jednotvá- rnost situace.

V každém temperamen- tu existují tedy jak kladné, tak i záporné stránky pro štábní práci. Proto není možné klást otáz- ku tak, který člověk s určitým charak- tem má přednost (navíc lidé s přesně vy- jádřeným temperamen-tem se vyskytují zříd- ka; většina má více nebo méně rysů urči- tého druhu temperamen- tu). Např. prvotní analýza ukázala, že osoby první skupiny mezi důstojníky štábu tvořily 33 %, druhé 38 %, třetí 19 % a čtvrté 10 %. I z takové neúplné analýzy je vidět, že na štábech pracují důstojníci s různými charak- tery. To vyžaduje přistupovat k organizování jejich práce individuálně, z hlediska psychofy- ziologických zvláštností každého z nich.

V současné době je dělána hluboká psy- chologická analýza příslušníků mnoha slo- žek štábního kolektivu. Jejich náčelníci s využitím návodů z oblasti psychologie a na vědeckém základě určují charak- ter a temperamen- t svých podřízených. Při vý- běru kandidátů do funkce hodnotí nejen jejich ideově politickou úroveň a odbor- nou připravenost, ale i psychologické vlast- nos- ti důstojníka.



Důstojník štábu musí mít rozvinuté vol- ní kvality, být rozhodný a houževnatý při plnění rozkazů. Tyto kvality se musí u něho projevovat jak v práci uvnitř štábu, tak i u vojsk, kde svou činností musí být pří- kladem při plnění určených úkolů. Přitom je nutné vzít v úvahu, že v reálné bojové situaci, zvlášť v soudobých podmínkách, bude důstojník štábu v takovém nebezpečí jako v boji. I přesto je povinen udržovat

nepřetržité spojení s útvary, v maximálně krátké době hlásit situaci, předávat infor- mace vojskům a rychle zpracovávat přísluš- né dokumenty nezávisle na vzniklých pod- mínkách.

Soudobý boj je charakteristický vysokou dynamikou. Je přirozené, že důstojník štábu v takových podmínkách bude maximálně vytížen a velmi často v nebezpečných a kritických situacích. Proto je jeho povin-

ností již v současné době se neustále učít pracovat ve složité situaci. Jsou k tomu vytvářeny podmínky i v míru, především na cvičeních. Je důležité, aby při jejich přípravě a v jejich průběhu byla věnována patřičná pozornost otázkám psychologické přípravy důstojníků štábů. Proto je nezbytné maximálně přiblížit podmínky situace, psychické a fyzické zatížení pracovníků orgánů velení k reálným bojovým podmínkám.

Je rovněž důležité, aby štáby více pracovaly především v dynamice bojové činnosti, procvičovaly organizátorskou práci u vojsk, snažily se o samostatné splnění důležitých úkolů v krátké době a ve složitě, rychle se měnící situaci. Zejména v těchto podmínkách se upevňují charakteristiky důstojníků štábů a formuje se psychologie kolektivu štábu.

Při organizaci přípravy orgánů velení je nutné věnovat zvláštní pozornost vytvoření pozitivního klimatu, zdokonalování psychologické vyrovnanosti příslušníků štábu, která zabezpečuje vysoké pracovní nadšení kolektivu, projevy iniciativy a tvůrčí činnosti. Kolektiv štábu je barometrem, který je velmi citlivý na každého svého člena. Proto v kolektivech štábů nesmí mít místo domýšlivost, povýšenost, závist a urážlivost. Musí tam vždy panovat pracovní a soudružská atmosféra.

Vytvoření takového normálního psychologického klimatu v kolektivech štábů v mnoha směrech závisí na jejich přímých a nadřízených náčelnících. Klíčem k řešení tohoto složitějšího úkolu je rozsáhlá pravomoc náčelníka, jeho autorita, vysoké odborné mistrovství a osobní příklad.

Zkušenosti potvrzují, že důstojníci štábů jsou zvláště citliví na vztah nadřízeného k nim. Ohodnocení práce je povzbuzuje a nespravedlivé pokárání deprimuje. Na vztahu nadřízeného k podřízeným závisí jeho postavení v kolektivu, osobní autorita a služební postup. Proto je nutné neustále připomínat nadřízeným nutnost solidního vztahu k důstojníkům štábu, pomáhat jim při zvládnutí umění předcházet konfliktům v kolektivech a vytvářet v nich klidné pracovní prostředí.

Psychologické aspekty je rovněž nezbytné zahrnovat do služebních hodnocení a stranických posudků; v nich uvádět nejen silné, ale také slabé stránky charakteru důstojníka a stupeň jeho přizpůsobení se kolektivu. Tato metoda kladně ovlivňuje většinu důstojníků štábu. Při vědomí, že jejich psychologické kvality se odrazí v hodnocení a posudku, důstojníci se snaží projevit svůj charakter jen z té lepší stránky.

Značnou pozornost je nezbytné věnovat především morálně psychologické a odborné přípravě mladých a nově přidělených důstojníků na štáb. Praxe potvrzuje, že je nutné systematicky sledovat a hodnotit projevy individuálních a morálně psychologických kvalit důstojníků štábu. V souvislosti s tím je výhodné mít na všech odděleních štábu speciální záznamy, které by obsahovaly poznámky o jejich vynalézavosti, iniciativě, rozhodnosti, smělosti apod. Měly by také obsahovat výsledky osobních pohovorů, pozorování a prověrek a psychologické pevnosti. Tyto záznamy se mohou založit ihned po příchodu důstojníka na štáb. V dalším bude podkladem pro příslušné náčelníky a kádrové orgány k hodnocení osobních vlastností důstojníka v průběhu každodenní práce, při přemístění, ustanovení do vyšší funkce a při různých operačně taktických opatřeních. Hodnocení osobních psychofyziologických hodnot důstojníka štábu umožňuje zobecňovat dobré zkušenosti, připravovat příslušné závěry, plánovat potřebná praktická výchovná a výcviková opatření.

Velký vliv na organizaci morálně psychologické přípravy důstojníků štábu má fundovaná vnitrostraničká práce. Tato otázka se v řadě štábů široce posuzovala na stranických schůzích, zasedáních stranických výborů a na seminářích stranického aktivu.

Značná pozornost je věnována přípravě referátů a besed k otázkám morálně psychologické přípravy důstojníků štábu. Jsou připravovány speciální odborníci. Aktivní úloha v této práci patří agitačně propagandistickému kolektivu.



Před několika lety byla u vojsk vytvořena skupina zkušených důstojníků a generálů, která zkoumala otázky morálně politické a psychologické přípravy důstojníků — příslušníků oddělení a správ štábů. Skupina zpracovala typový plán, na jehož základě byly připraveny plány zkoumání

odborné psychologie důstojníků operačního směru, zpravodajských důstojníků, důstojníků raketového vojska dělostřelectva, spojovacích důstojníků, důstojníků týlu atd. Plány předpokládaly zkoumání činnosti důstojníků štábu v různé situaci s cílem vybrání typického a charakteristického dů-

NĚKTERÉ PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY VELENÍ VOJSKŮM

stojníka. Získané výsledky byly systematicky analyzované, zobecnované a využívány v praktické práci. Na podkladě předběžných výsledků byla zpracována příslušná zpráva.

K upozornění důstojníků štábu na otázky morálně psychologické přípravy byly uskutecněny na všech velitelských stupních vědecko-praktické konference. Účastníci získali mnoho zajímavých myšlenek a návrhů. Na základě výsledků konferencí se snažili vedoucí funkcionáři štábu pozorně zkoumat charaktery svých podřízených a v souvislosti s tím organizovat veškerou práci. Pečovali především o využívání kladných stránek důstojníků s aktivním charakterem, protože jim je vlastní pracovitost, vynalézavost, samostatnost, houževnatost a zdrženlivost. Důstojníci s takovými charakterovými rysy dovedou lépe organizovat svou práci: přesně ji plánují, rychleji se orientují o situaci, hlouběji pronikají do podstaty věci a dokonaleji chápou řešené otázky. Současně však nezapomínali, že i mezi aktivními a pracovitými důstojníky se někdy setkávají s nedostatečně ukázněnými lidmi. Jejich pracovní den je zpravidla přeplněný, avšak výsledky nejsou valné, protože postrádají potřebnou organizovanost.

Zvlášť těžko je pracovat s důstojníky, kteří mají zahálčivý charakter. Proto je nevhodné, aby tyto důstojníci pracovali na štábech. Již dávno byl zaveden způsob pečlivého výběru důstojníků jak na štáb okruhu, tak i na podřízené štáby. Všichni kandidáti, předurčení pro práci na štábu okruhu, bez ohledu na jejich kladné služební hodnocení, jsou podrobně zkoumáni a prověřováni. Kromě odborných kvalit se bezpodmínečně hodnotí morální a psychofyzilogické údaje. Jsou zkoumány v průběhu plnění funkčních povinností důstojníka. Představitelé štábu se proto zúčastňují zaměstnání bojové a politické přípravy, získávají názory od přímých bezprostředních náčelníků, stranických a mládežnických organizací. Současně, na základě rozpracované schémy, jsou určovány potřebné osobní odborné a psychofyzilogické hodnoty každého kandidáta pro práci na štábu. Potom s vybraným kandidátem mají pohovor příslušní náčelníci, hodnotí stupeň jeho teoretické a praktické připravenosti.

Otázky morálně psychologické přípravy důstojníků štábu vyžadují skutečně vědecký přístup. Přitom otázky psychologie štábní práce je nezbytné zkoumat v různých podmínkách činnosti v oblasti velení: při zhodnocení situace, přijetí rozhodnutí, plá-

nování operace a při organizaci práce u vojsk.

Článek objasňuje v obecných rysech tři otázky: optimální složení nejnižších skupin velení, psychologické aspekty jejich skupinové činnosti a některé aspekty přípravy generálů a důstojníků orgánů velení.

Současné otázky v oblasti velení mají jasně vyjádřený skupinový charakter. Z toho vyplývá otázka o **struktuře, optimálních počtech příslušníků orgánů a skupin velení**.

Sociálně psychologické výzkumy stanoví optimální složení tzv. malých skupin, tj. základních organizačních buněk, které se váží na jednoho velitele (náčelníka). Příslušné výzkumy a praxe vojsk potvrdily, že základní racionální zvětšení skupiny většinou zvyšuje efektivnost její činnosti. Další zvětšení složení skupiny již nelepší její pracovní výsledky, ale za hranicí kritické veličiny efektivnosti práce začíná klesat.

Výsledky řady teoretických výzkumů přesvědčivě dokazují, že kritický význam veličiny skupiny ve většině druhů společné činnosti v oblasti velení tvoří 7 ± 2 , tj. 5—9 osob. Ve skupinách větších než kritických nadřazený ztrácí mnoho času na vnitřní součinnost, neoperativně promyšlené získané informace a sladčnost v činnosti skupiny je narušena.

Tato čísla v zásadě odpovídají tradičně vytvořené struktuře malých jednotek. Základní buňky — osádky, obsluhy, družstva (s malými výjimkami) jsou složeny ze 4—10 osob. Přísné kritérium bojové praxe s dostatečnou přesností stanovilo tento rozsah. Avšak sociálně psychologické návodů na optimální složení nejsou vždy brány v úvahu při určování struktury orgánů velení.

Současně se složením skupin ovlivňuje úspěšnou práci v oblasti velení **samotná organizace činnosti skupiny**, dovedné sklovení principu nedílné velitelské pravomoci s tvůrčí činností podřízených. Praktické ztěsňování tohoto principu ve velení vojskům představuje značně složitou a dialekticky rozpornou problematiku. Otázku, co je účelné posoudit v kolektivu, musí vždy rozhodnout velitel (náčelník) v závislosti na obsahu, složitosti úkolu, podmínkách situace a existenci času.

V letech Velké viastenecké války mnozí velitelé, náčelníci štábů, správců oddělení úspěšně uplatňovali principy nedílné velitelské pravomoci i kolektivnosti a organizace je spojovali. Cílem bylo vytvořit příznivé pracovní prostředí, které vylučovalo

vztahy, založené na pravidle „na rozkaz“, pocity spoutanosti, kdy se lidé bojí vyjádřit své názory, které jsou odlišné od názoru nadřízeného.

Základy velení, jakož i základy bojové pohotovosti ozbrojených sil, jsou utvořeny již v míru. Proto je důležité organizovat správnou a různorodou **přípravu vojenských kádří k činnosti ve velení**. Je-li tato příprava ve vojenskotechnické a operačně taktické oblasti na odpovídající úrovni, pak to nemůžeme zatím říci o psychologických aspektech velení vojskům, protože systematizovaných znalostí z této oblasti v programech a učebnicích se překládá velmi málo. Psychologickým otázkám ještě stále nevěnujeme patřičnou pozornost, včetně praxe velení vojskům. Neodkladným úkolem dne je zvýšit význam psychologických aspektů velení vojskům.

Např. proces sběru a zpracování zpráv o situaci vyžaduje nepřetržitou, usilovnou, sladěnou a tvůrčí práci na všech stupních velení. Na operačně taktických zaměstnancích a cvičících se však tyto otázky odsunují do pozadí. Je zvláště nepřijatelné, jsou-li zprávy předávány připravené a zpracované. Zjednodušený a zlehčený přístup k procesu sběru a analýzy zpráv o bojové situaci může mít nesmírné následky pro důstojníky — příslušníky štábů.

V praxi je složitým a zvláštním obdcím doručení bojových úkolů podřízeným.

Je známo, že určení úkolů obsahuje nejen nařizované informace, ale také mobilizující začátek. Je velmi důležité, aby svým obsahem skutečně odpovídala reálným bojovým možnostem podřízených. Zjednodušení úkolu vede k neopodstatněné koncentraci sil a vnáší do činnosti vojsk pasivní prvek. Ještě horší je určení nereálného úkolu. Praxe nařizování nereálných úkolů nemá žádný výsledek kromě ztrát, vyčerpání sil a podlomení vojenského ducha.

Neméně podstatnou úlohu má významová a volní přesnost při nařizování úkolů.

A ještě jedna otázka — o organizátorské činnosti velitelů a štábů v procesu přípravy bojové činnosti. Často se stává, že jednotliví velitelé a štáby na cvičicích věnují hlavní pozornost plánování bojové činnosti a zpracování různých dokumentů. To vyčerpává značnou část doby, určené na přípravu boje, a málo se potom zabývají organizátorskou prací u vojsk; občas ji ani nedoceňují.

A právě tato oblast činnosti předurčuje úspěch řešení bojových úkolů. Umožňuje všestranně posoudit skutečný stav na místě, zjistit nedostatky, včas je odstranit, pomocí podřízeným organizovat cílevědomou

činnost ke splnění vydaných rozkazů, směrnic a nařízení.

V operační a bojové přípravě velitelů (náčelníků) je potřebné všestranně rozvíjet jejich iniciativu a tvůrčí přístup v oblasti velení. Jak potvrzují výzkumy, operačně taktické myšlení má velmi složitou podstatu. Nemůžeme je jednoznačně začlenit k jednomu typu myšlení, např. čistě teoretickému nebo praktickému, ale odpovídá heuristickému nebo algoritmickému myšlení. V praxi je značně svérázné a zahrnuje zvláštnosti všech těchto různorodostí myšlení lidí.

V procesu přípravy důstojníků k činnosti v oblasti velení je velmi důležité sládit jediné, vyřešit složité a často vzájemně si odporující kvality. Uchýlení na stranu „pragmatismu“ je stejné, tak jako vyzvedávání tvůrčího charakteru při snižování možností formalizace a algoritmizace. Je neopodstatněné a nebezpečné, protože překrucuje podstatu operačně taktického myšlení, vytváří těžko překonatelnou jednostrannost v oblasti velení.

Operačně taktické myšlení je zvláštní a složitý proces také z hlediska značného množství otázek k řešení. Bojová situace představuje systém s velkým množstvím logických podmínek. Považujeme-li prvky hodnocení situace (nepřítel, vlastní vojska, sousedé atd.) jako logické podmínky, pak je oprávněné i to, že můžeme stanovit počet možných variant. Např. při řešení úkolu se sedmi logickými podmínkami můžeme připravit 128 různých variant rozhodnutí ($2^7 = 128$).

Tyto podklady (i když mají jen přibližný význam) přesvědčivě potvrzují, že z tohoto množství variant jen stěží můžeme vybrat nejvhodnější řešení na podkladě intuice a volní úrovně. Při volbě nejvhodnější varianty musí být základem výsledky výpočetní techniky. I když jsou velmi důležité, nejsou obsahem celkového rozhodnutí, protože zavedené matematické stroje mohou vytvořit jen jeho jednotlivé stránky.

Jediným nositelem celkového heuristického, tvůrčího myšlení zůstává člověk a v podmínkách vojenské činnosti — voják. Uznání prvků heuristiky ve velitelském myšlení současně znamená také uznání toho, že každé jeho rozhodnutí je výsledkem tvůrčího bádání s důrazem na formalizované dokumenty a v praxi velení vojskům nemůže být totožných rozhodnutí a každé rozhodnutí, přijímané velitelem, má nádech osobitosti a individuality.

Vzniká otázka, je-li vždy snaha k originálním, heuristickým rozhodnutím podporována a podle zásluh hodnocena. Je na

škodu, že v operačně taktické přípravě jsou případy, kdy se všechno omezi na přijetí stereotypních rozhodnutí, která jsou vydávána nejen za nejracionálnější, ale také za jediné možná. Na cvičeních (zaměstnáních) se setkáváme s tím, jak cvičící (účastníci zaměstnání) jsou hodnoceni podle stupně shodnosti s variantou rozhodnutí „řídícího“ nebo katedry, které jsou vydávány za bezchybné.

Heuristika v operačně taktických rozhodnutích se projevuje v pravděpodobném a reflexivním charakteru. S tím se v praxi přípravy kádru v oblasti velení málokdy počítá. Přednost přijímaného rozhodnutí, i když by bylo nejučelnější a neoriginálnější, úplně a přesněji bude zhodnoceno jen při jeho porovnání s reálným nepřítelem.

V praxi přijímání rozhodnutí se někdy činnost nepřítele hodnotí jako podklad pro splnění určených úkolů a ne jako aktivní stránka, která sleduje určité cíle a snahu po vítězství v operaci a boji.

Můžeme vytvořit ideální situaci a prověřovat jednotlivé učební otázky a potřebnou činnost. Avšak je jasné, že střetnutí se skutečným a dovedně působícím nepřítelem vyžaduje jinou úroveň mistrovství, vůli a statečnost. Proto je velmi důležité neustále bojovat proti každému zjednodušování a zeslabování výcviku, dosáhnout, aby jeho dynamika nebyla omezována do rámce dříve připraveného plánu, aby byla rozehrávána na základě přijatých rozhodnutí velitelů a skutečné činnosti stran.

Poslední otázka je podmíněna tím, že se zavedením automatických systémů ve velení vojskům stále více nabývají na významu inženýrskopsychologické problémy vztahu „člověk—technika“.

Závislost úspěchu v oblasti velení na kvalitě informačního modelu je dávno zhodnocena praxí a teorií vojenství. Do

nedávna byla mapa s nakreslenou situací klasickým informačním modelem velení vojskům. Přesto však v soudobých podmínkách tento osvědčený model neodpovídá mnohým důležitým požadavkům. Slabinou je statické znázornění situace, které výrazně zaostává za rozvojem událostí.

Současný informační model musí být organický a zabezpečovat jednak diskrétní (utajené) předávání informací (po obdržení lhůtních a souhrnných hlášení), jednak externí předávání zpráv o nejdůležitějších a nejnebezpečnějších prvcích situace, např. o prostředcích jaderného napadení, jaderných a leteckých úderech, protiztečích, protiúderech, vysazení vzdušných výsadků atd. Nejdůležitějším požadavkem na informační model je zabezpečení jak souhrnných, schématických (pro zpracování zámyslu), tak i podrobných, přesných a lokálních zpráv o situaci (k určení úkolů, organizaci součinnosti).

Informační model by měl odrážet informace: ve formě vizuálních obrazců se značným množstvím zpráv a s vysokou schopností je číst a vnímat, ve formě tištěných textů pro část informací, která nemůže být předávána vizuálně.

Inženýrskopsychologické výzkumy a praxe operační přípravy vojsk svědčí o tom, že největší možnosti zabezpečit tyto požadavky mají technické prostředky názorného zobrazení informací: tablo, mapy ve formě obrazců se světelným vyjádřením situace, světlotiskové plány s přesným topografickým podkladem.

Ve všech případech musíme optimálně sloučit informační model s výpočetní technikou, abychom všechny algoritimizující prvky rozhodnutí předávali do stroje a heuristické ponechali v oblasti tvůrčí činnosti člověka. Informační model musíme usměrnit k řešení informačně diagnostických a koncepčně předávaných úkolů.