

Dialektika procesu volby v rozhodovací činnosti velitelů a štábů

V mírové výcvikové praxi, zejména však v praxi bojové, představuje rozhodovací proces jednu z nejvýznamnějších a velmi častých činností velitelů a štábů. Dynamika soudobého ozbrojeného zápasu, možnost použití kvalitativně nových zbraní (zbraňových systémů) — konvenčních i zbraní hromadného ničení, složitost situací v průběhu vedení boje klade zvýšené nároky na schopnosti velitelů a štábů včas a racionálně se rozhodnout, a to i při nedostatku potřebných informací. Je potřeb-

né, aby proces rozhodování se vyznačoval vědeckostí, racionálností a optimálností, neboť chybné rozhodnutí může mít nedozírné důsledky nenávratného charakteru pro vlastní vojska i obyvatelstvo.

Cílem článku je objasnit dialektiku procesu volby, její racionálnost a optimálnost a jednotlivé fáze volby v rozhodovací činnosti velitelů a štábů. Vzhledem k rozsahu objektivně nemůže vyčerpávajícím způsobem řešit tento složitý, a současně dosud málo řešený problém.



V rozhodovacím procesu můžeme z časového a funkčního hlediska vyčlenit tři relativně samostatné fáze: ujasnění cíle, sběr a analýza informací; rozhodování; formulace rozhodnutí. Obsahem první fáze je ujasňování úkolu (formulace cíle) a hodnocení situace (stavu možností, tendencí vývoje apod.) na základě sběru a vyhodnocování informací. Obsahem druhé fáze je tvorba alternativy a variant rozhodnutí, hodnocení a komparace těchto variant podle určitých kritérií a volba jedné z nich ke splnění cílů (bojového úkolu); obsahem poslední fáze je formulace rozhodnutí — transformace přijatého rozhodnutého na tvar (formu), který je přijatelný (srozumitelný) pro vykonavatele.

Naši pozornost zaměříme zejména na druhou fázi procesu rozhodování, a to na problém racionálnosti, optimálnosti a fázi volby alternativy a v rámci ní varianty (variant), kterou uskutečňuje subjekt ve-

lení a řízení (velitelé a štáby) ke splnění stanoveného bojového úkolu.

Při řešení těchto problémů vycházíme z marxisticko-leninského pojetí rozhodování, jehož hlavním smyslem je stanovení reálného cíle (cílů) na základě poznání objektivních zákonitostí vývoje přírody, společnosti (včetně oblasti vojenství) a lidského myšlení, a takové usměrňování a koordinování činnosti, aby se podařilo cíl realizovat. Respektujeme skutečnost, že proces rozhodování je konkrétně historicky podmíněn jako jakákoliv jiná lidská činnost objektivně i subjektivně. Objektivně — přírodními a společenskými zákonitostmi, ve vojenské praxi pak zákonitostmi rozvoje vojenství. Subjektivně — úrovní poznání těchto zákonitostí subjektem rozhodování, schopností uplatnit poznatky při vypracování reálného cíle a při volbě variant a prostředků jeho dosažení, dále znalostmi a zkušenostmi subjektů ří-

zení — velitelů a štábů — prakticky řídit proces realizace cílů, kontrolovat a korigovat jeho průběh.

Na rozdíl od pojetí „volby“ ve filosofii existencialismu, je marxisticko-leninské pojetí spjaté s konkrétně historicky pojatým subjektem rozhodování. Je to subjekt společenský, jehož rozhodování je determinováno příslušností k dané společenské třídě, ztotožněním se s určitým světovým názorem a s ním spojenými metodologickými přístupy. Je to subjekt, který je determinován konkrétními přírodními a společenskými podmínkami. Je to však současně subjekt nadaný vědomím, který se nespokojuje s daným stavem, ale snaží se jej praktickou činností změnit. Výstižně to vyjádřil B. Engels, když napsal: „V přírodě — pokud nepřehlídíme k zpětnému působení lidí na přírodu — působí na sebe jen nevědomé, slepé síly, v jejichž vzájemném působení se uplatňuje obecný zákon. V ničem, co se děje — ani v nesčetných zdánlivých nahodilostech, které se jeví na povrchu, ani v konečných výsledcích, které potvrzují zákonitosti uvnitř těchto nahodilostí — se neděje nic jako chtěný, vědomý cíl. Naproti tomu v dějinách společnosti jsou jediná činitel lidé nadaní vědomím, jednatel s rozvahou nebo pod vlivem vášně, usilující o určité cíle; nic se tu neděje bez vědomého úmyslu, bez chťeného cíle. Ale tento rozdíl, ačkoli je důležitý pro zkoumání dějin, zejména jednotlivých epoch a událostí, nemůže nic změnit na skutečnosti, že běh dějin je ovládan vnitřními obecnými zákony.“ (Engels, B.: Ludvík Feuerbach a vyústění klasické německé filozofie. Marx, K. - Engels, B.: Spisy, sv. 21. Praha 1967, s. 326.)

Rozhodování je důležitou fází procesu řízení. Pro rozhodování a řízení je typická uvědomělá činnost subjektu ve vztahu k objektu řízení. Řízení a rozhodování je spjaté s činností speciálních řídicích institucí, subjektů řízení, v armádě představovaných především veliteli a štáby, kteří cílevědomě působí na řízený objekt.

Rozhodovací procesy jsou nedílnou součástí každodenní řídicí činnosti velitelů štábů. Pro rozhodovací činnost je typické, že je činností účelovou a cílevědomou. S cílevědomostí je dialekticky spjat požadavek racionálnosti a optimálnosti volby. Subjekt rozhodování anticipuje budoucí stav objektu jeho praktické činnosti. Významné přitom je, aby subjekt vztah mezi přítomností a budoucností, který „zakládá“ dynamiku systému, chápal se střídavou racionálností, aby v procesu rozhodování nevytyčoval buď nereálné (utopické) cíle, cíle, k jejichž splnění nejsou síly a pro-

středky, nebo naopak cíle neadekvátně nízké vzhledem k možnostem vlastních útvarů a jednotek.

Racionálností v procesu rozhodování velitelů a štábů budeme tedy chápat především vypracování a stanovení reálných cílů na základě adekvátní reflexe zákonitostí ozbrojeného zápasu. Cílů, které umožní splnění úkolů na stupni taktickém, operačním nebo strategickém. Je potřebné zdůraznit, že však kromě racionálního mají v rozhodovací činnosti subjektu nemalou roli též emoce, morální aspekty, intuice a další prvky, tedy jevy, které přesahují rámec racionality. Kromě toho v rozhodovacích situacích, pro něž je typické riziko a nejistota, vystupuje jako závažný reálný faktor nahodilost. Ta může plynout při realizaci rozhodnutí pozitivní i negativní úlohu. Může dojít k tomu, že racionální rozhodnutí se setká s neúspěchem a naopak rozhodnutí, při jehož tvorbě převažovala intuice nebo emoce, může vést k úspěchu.

Na tvorbě rozhodnutí se vždy vedle rozumové stránky osobnosti subjektu spolupodílí i stránka citová a volní. Člověk tvoří rozhodnutí jako celistvá předmětně praktická bytost, neboť jako takový se účastní aktivně praktické přeměny světa.

Z toho vyplývá důležitý metodologický závěr, že při výběru a rozmísťování velitelů a pracovníků štábů je potřebné hodnotit nejenom jejich odbornou a ideově politickou připravenost, ale i charakterové, morální a volní vlastnosti a rysy jejich osobnosti.

Racionálnost rozhodování se projevuje ve volbě varianty (variant), která umožňuje realizaci stanoveného cíle. Přitom je důležité, aby byla zvolena varianta optimální. Racionálnost tedy velmi úzce souvisí s optimálností v procesu rozhodování.

V procesu rozhodování jde o volbu „nejlepší“ varianty z těch, které byly objeveny a zformulovány jako výsledek racionální činnosti. Současná vědeckotechnická revoluce ve vojenském a jí determinované změny ve struktuře vojsk, ale zejména ve způsobech a formách vedení ozbrojeného zápasu, vyžadují od velitelů a štábů, aby volba v procesu rozhodování nebyla procesem stereotypním, ale tvůrčím, originálním.

Je to dáno i tím, že se neustále, a to velmi dynamicky mění objekt praktické bojové činnosti, že se žádná ze situací nikdy neopakuje absolutně stejně a že se mění i subjekt rozhodování. Proto varianty, která byla vhodná pro určitý časový úsek a bojovou situaci, se může v jiných podmínkách, v jiné situaci stát zcela nevhodnou.

Proces volby může mít stereotypní nebo **tvůrčí charakter**. Je vhodné připomenout, že stereotypní, netvůrčí volbu a s ní spjaté rozhodnutí nemůžeme zcela odmítnout nebo podceňovat. Nezřídka hrají velmi důležitou úlohu. Při mnohokrát se opakujících standardních situacích mohou získat racionální algoritmus, logickou strukturu, kterou můžeme s využitím výpočetní techniky dále zefektivňovat. Při všech svých přednostech má však značné nedostatky. Nejzávažnější spočívají v tom, že žádná ze situací, kterou musí velitelé a štáby řešit, se nikdy neopakuje absolutně stejně. Mění se zejména podmínky, objekt působení a konečnou cíl se mění i subjekt volby, rozhodování a velení. Stereotypní volba a s ní spjaté rozhodování zpravidla nebere v úvahu budoucí důsledky volby a s ní spojené rozhodnutí. Subjekt rozhodování proto ani nemůže volit rozhodnutí optimální, ale v nejlepším případě pouze přípustná.

Připustnými jsou označována rozhodnutí, která splňují nutné požadavky, ale nejsou nejlepší z možných. Optimálními jsou nejlepší z přípustných rozhodnutí, která maximalizují nebo minimalizují cílovou funkci.

Variantu rozhodnutí, která umožňuje v daných podmínkách dosáhnout cíle nejvýhodnějším způsobem, považujeme za optimální. Volba dané varianty je vždy spjata s posouzením velkého počtu parametrů (proměnných veličin, hledisek apod.). Jde tedy o proces, a to velmi složitý, vnitřně rozporný, dialektický proces.

Proces volby má řadu jednotlivých, relativně samostatných, dialekticky vzájemně spjatých fází, není to jednorázový akt. Rozhodnutí je pouze jednou z těchto fází, která je navíc determinována významnými fázemi předcházejícími, které charakterizují volbu mnohem výrazněji než rozhodnutí samo. Proto je potřebné chápat rozhodnutí jako vyústění celého složitého procesu volby.

Počáteční fázi procesu volby, která vzniká z potřeby subjektu překonat možný, vznikající nebo již reálně existující rozporný vztah mezi subjektem a objektem, je vytyčení řešeného problému a získávání informací o možnostech volby a jejich ověřování. Ve vojenství je zpravidla pro tuto fázi typický nedostatek informací. To platí zejména o bojové situaci, kde vystupuje do popředí problém, jak z obrovského množství jevů a procesů v daném prostoru a čase zjistit a získat potřebné informace. Navíc zde mohou působit dezinformace ze strany nepřítelů nebo nesprávná analýza a selekce informací a výběr ni-

koli podstatných, nýbrž „druhořadých“ informací.

Sběr a výběr informací představuje dialektický, složitý a zdaleka ne „jednoměrný“ proces (resp. jednoměrný tok informací). Dialektické předpoklady tvoří: na jedné straně přijímaná informace (o bojovém úkolu) a na druhé straně informace, s nimiž sám velitel (štáb) do této fáze vstupuje. Ty jsou ovlivňovány a současně i představovány jeho odborně vojenskými, světónázorovými, ideově politickými, morálními a dalšími kvalitami, získanými předchozími vzděláními a praxí. Současně mohou velmi intenzivně působit aktuální kvality, jako je celkový fyzický a psychologický stav (stupeň vyčerpanosti, ohrožení života, zranění apod.). Daná fáze je proto aktivním dialektickým procesem sjednocování obou informačních toků.

Vzhledem k tomu, že počáteční fáze volby má značný determinující vliv na celý další proces volby, je potřebné získat co nejvíce informací o objektu, na který velitel (štáb) působí, zabezpečit jejich analýzu a ověření, vyvarovat se subjektivismu a voluntarismu při stanovení řešeného problému. V podmínkách vědeckotechnické revoluce ve vojenství můžeme tento proces objektivizovat a urychlit s využitím technických prostředků (výpočetní technika), které umožňují získat a vyhodnotit větší počet informací v kratším čase, včetně jejich ověření, což omezuje nevědomá a ztěžuje subjektivistická zkreslení, popřípadě zkreslení záměrná (ze strany nepřítelů). Řízení a plánování informačního toku tedy může výrazně napomoci objektivizovat počáteční fázi volby.

Ke správnému rozhodnutí nestačí pouze shromáždit velké množství pravdivých informací, ale je nutné i jejich zpracování a vyhodnocení. Přitom je třeba respektovat **princip komplexnosti**, který požaduje získat o objektu co nejvíce informací. Zvláštností bojové situace ovšem bude zpravidla právě nedostatek informací a to, že velitel, štáb se bude muset rozhodnout i za této situace a to pod „tíhou času“. V této fázi bude tedy velitel a štáb stále více využívat výpočetní techniku, která umožní v krátkém časovém úseku vytřídit, zpracovat a vyhodnotit obrovské množství informací a tím do určité míry celý proces objektivizovat a urychlit.

Další fázi procesu volby je předběžný výběr a stanovení cíle jako předpokládaného řešení vytyčeného problému. Tato fáze je od předchozí oddělena pouze relativně. Mezi oběma existuje neustálé vzájemné působení. Vždyť vytyčení problému je činnost účelná, neboť při ní nejde pouze o konstatování problému, ale o jeho

překonání. Pro lidskou účelnou činnost jsou příznačné:

1. Cíl, který je stanoven na základě poznání objektivních zákonitostí a vyjadřuje potřeby a zájmy lidí. Kladením cílů člověk překračuje dané podmínky a předznamenává budoucí vývoj a změnu systému.

2. Volba prostředků adekvátních charakteru cíle umožňujících jeho efektivní realizaci.

3. Záměrná činnost směřující k dosažení cíle.

Proto je vytyčení problému vždy těsně spjato s předběžným vytyčením cíle.

Ve fázi předběžného stanovení cíle již jde o volbu různých cílů a různých alternativ a v rámci nich variant jejich dosažení. Volba cíle (cílů) a variant je vždy determinována především objektivními, ale i subjektivními podmínkami a předpoklady. Koneckonců jsou však rozhodující podmínky objektivní, to je na zájmech a přáních subjektu nezávisle existující. V. I. Lenin k podřízenosti subjektu při vytyčování a volbě cílů napsal: „Ve skutečnosti jsou cíle člověka vytvářeny objektivním světem a předpokládají jej...“ (Lenin, V. I.: Filozofické sešity. Spisy, sv. 38. Praha 1960, s. 190.)

V této fázi může dojít k tomu, že subjekt volby — velitel, štáb — nesprávně vytyčí cíl. Cíl pak nemusí být vždy adekvátním, věrným odrazem reálné potřeby řešení rozporu mezi subjektem a objektem. Může naopak dojít k chybnému nebo dokonce subjektivistickému (voluntaristickému) vytyčení cíle, který nemá reálný podklad, objektivně reálně neexistuje. Řešení takového pseudocíle vede ke zbytečné volbě, rozhodnutí a ke zbytečné praktické činnosti. V bojové praxi by však taková „zbytečná“ činnost mohla mít nenávratné důsledky pro vlastní vojska nebo v lepším případě zhoršení jejich situace.

Objektivními podmínkami, determinujícími volbu cíle a variant jeho dosažení jsou především nepřítel, jeho bojová síla a cíle jeho bojové činnosti, celková konkrétní bojová situace, stav vlastních jednotek (např. ztráty a stupeň vyčerpání po předchozí bojové činnosti), terén, klimatické a meteorologické podmínky, ale i bojový úkol, stanovený nadřízeným velitelem.

Při vytyčování cílů jde o to „objevit“ optimálně možný cíl vzhledem k objektivním podmínkám a reálným možnostem subjektu. Přitom je třeba objektivně počítat s reálným rozporem mezi zájmy a přáními subjektu s možnými výsledky. B. Engels k tomu uvedl: „Čtění se uskutečňuje jen zřídka; ve většině případů se mnohé čtění cíle navzájem kříží a střetávají, nebo jsou už předem neuskutečni-

tebné, nebo se nedostává prostředků k jejich provedení.“ (Engels, B.: Ludvík Feuerbach a vyústění klasické německé filozofie. Marx, K. - Engels, B.: Spisy, sv. 21. Praha 1967, s. 326.)

Abyste při předběžném vytyčování cíle přešlo možnému subjektivismu, je zpravidla nutný jistý návrat k východisku volby. Je potřebné doplňovat informace. Toto doplňování slouží ke zjišťování, zda předpokládané cíle odpovídají vývoji objektivní situace (bojové situace), zda tedy odpovídají jejímu vývoji v minulosti a současnosti.

Kromě toho se předběžná volba cílů a stupeň jejich priority uskutečňují i na základě analýzy vývojových trendů řešené situace, tedy vzhledem k budoucnosti. Vyhledávat a vybírat cíle z tohoto hlediska je v současnosti jedním ze závažných úkolů prognózování ve vojenství. Tvorba prognóz průběhu a výsledku ozbrojeného zápasu (operace) umožňuje stanovit cíle nejen z hlediska nejbližší budoucnosti a jejich důsledků, ale zejména z hlediska dlouhodobějších vývojových tendencí a jejich důsledků vojenských a politických. Z metodologického hlediska je tedy významné, aby volba cíle (cílů) nepřehlížela pouze k bezprostředním, ale i ke vzdálenějším důsledkům jeho realizace.

Další fázi procesu volby je formulace jednotlivých variant praktické činnosti, vedoucí k dosažení stanovených cílů. Obě předchozí fáze volby (vytyčení problému a stanovení cíle) jsou spjaty se dvěma vývojové a časově odlišnými etapami skutečnosti. Přejít od přítomnosti k budoucnosti se může uskutečnit prostřednictvím více variant. Proto je obsahem této fáze volby varianty nalézt a stanovit jejich hierarchii. Přitom vystupuje do popředí tvůrčí činnost velitelů a štábů při nalézání nových, dosud neznámých, optimálních cest dosažení cíle. Nalezení nových cest současně umožňuje kromě snazšího dosahování původních cílů, vybírat i nové, vyšší cíle.

V této fázi volby, kromě vyhledávání cest k cíli, jde i o zpětné upřesňování předběžného výběru cíle. Byl-li původně cíl vybrán pouze na základě formulace, vytyčení problému, nyní je volba zpřesněna i z hlediska hlubšího poznání skutečnosti tohoto cíle. Nalezení nových cest, ale rovněž i uvědomění si obtížnosti dosažení předběžně vytyčených cílů, může vést od dílčí nebo podstatné změny v předběžném stanovení cíle až ke stanovení cíle (cílů) zcela nového.

Výsledkem postupného uplatňování výše uvedených jednotlivých fází volby je závěrečné **rozhodnutí**. Rozhodnutí je shrnu-

tím výsledků jednotlivých fází a tím tedy i shrnutím dílčích voleb, jež jsou jejich obsahem. Zahnuje tedy dílčí volbu cílů, cest k nim a dílčích cílů a kontrolní činnost. Výsledné rozhodnutí tedy představuje složitý proces, který se skládá z rozhodnutí dílčích.

Proces volby v mírové výcvikové praxi, ale zejména v praxi bojové, je velmi složitý, vnitřně diferencovaný a rozporný. Jeho složitost je podmíněna vědeckotechnickou revolucí ve vojenství a nebývalou složitostí a dynamičností vedení bojové činnosti. Z toho vyplývá rozpornost procesu volby, která spočívá v tom, že vědeckotechnická revoluce ve vojenství (automatizované systémy velení aj.) na jedné straně umožňuje a racionalizuje proces volby, na druhé straně složitost bojové situace (ovlivněná mimo jiné i použitím kvalitativně nových zbraňových systémů) tento proces ztěžuje, neboť si vynucuje, a to ve velmi krátkém časovém úseku, volbu nových cílů. Na jedné straně umožňuje celý proces volby výrazně zrychlit a objektivizovat, avšak na druhé straně staví subjekt volby (velitele a štáby) před nebyvale složitou objektivní situací (nepřítel i vlastních vojsk), vzhledem k níž má volbu provést. Vojenské kádry socialistické armády musí tento rozpor permanentně řešit a překonávat na nové vyšší úrovni, pro kterou je typické dosahování optimální volby cíle a prostředků jeho dosažení. V bojové situaci se tento proces stává přímo nutností, neboť důsledky chybné volby by mohly mít nenávratně negativní důsledky pro vlastní vojska.

Nebezpečí nenávratných negativních důsledků chybné volby pro vlastní vojska klade některé základní požadavky na volbu v procesu rozhodování velitelů a štábů.

Závěrem zdůrazňuji, že současná vyhrcoená mezinárodní a vojenskopolitická situace vyžaduje zabezpečit vysoký stupeň bojové připravenosti ČSLA, aby byla schopna spolu s ostatními armádami Varšavské smlouvy odrazit případnou agresi imperialistických zemí. Jedním ze způsobů zabezpečení tohoto úkolu je zkvalitnění rozhodovací a řídicí činnosti velitelů a štábů, včetně osvojení si principů dialektikomaterialisticky pojatého procesu volby.

Za první: Volbu je nutné chápat jako permanentní proces a nikoli jako jednorázový akt. Není možné odtrhávat volbu a její praktickou realizaci. Jde o neustálý proces, kdy volba je ještě před ukončením zčásti realizována a na základě poznatků z její „etapové“ praktické realizace doplňována.

Za druhé: V procesu otevřené, neukončené volby je potřebné počítat s jistými rezervami pro dodatečnou volbu, která se uskutečňuje při řešení vzniklých rozporů. „Dodatečná“ volba je nutná i vzhledem k dynamickému tempu změn zejména v bojové situaci, kdy volba vhodná pro minulou a současné objektivní podmínky se může ukázat zcela nevhodná pro podmínky budoucí situace.

Za třetí: Vědeckotechnická revoluce ve vojenství a s ní související podstatné změny v materiálně technické základně armád, jejich organizační struktura a zejména ve způsobech a formách vedení ozbrojeného zápasu, nebývalá dynamičnost válečných operací, to vše nově staví i problém abstraktních a reálných možností jako jednu z podstatných stránek volby. Projevu se to za první v tom, že reálné možnosti mohou rychle zaniknout a přeměnit se v abstraktní možnosti nebo dokonce v nemožnost. Za druhé — abstraktní možnosti se v krátkém čase stávají reálnými. V některých případech volby může být orientace na současnou reálnou možnost již určitým „zaostáním“ a napak orientace na určitou abstraktní možnost bude představovat správné řešení. Za třetí — v podmínkách dynamických změn bojové situace je potřebné brát některé možnosti, chápané v minulosti jako příliš abstraktní, za takové, které budou v brzké době reálné.