

Úloha velitele pluku a ZVP při utváření soudružských vztahů v kolektivu velitelství pluku

Velitelství pluku, tvořené zástupci velitele pluku, náčelníkem štábu, příslušníky štábu a náčelníky druhů vojsk a služeb s podřízenými skupinami, je oporou velitele pluku při zajišťování bojové pohotovosti, výcviku, výcviku, bojové činnosti a v organizaci života pluku. Musí být stmeleným kolektivem, schopným zabezpečit nepřetržité velení za jakékoli situace.

Předpokladem pozitivního vývoje veškeré činnosti velitelství pluku jsou mimo jiné i upřímné soudružské vztahy mezi jeho příslušníky, vztahy skutečné vzájemné pomoci, spolupráce, náročnosti a společenské odpovědnosti.

Vzájemné mezilidské vztahy mezi příslušníky velitelství pluku jsou mnohotvárné, složité a dynamické. Utváření vztahů vyžaduje poznávat jejich podstatu, zákonitosti vzniku a podmínky, které je ovlivňují.

Rozhodujícími činiteli v tomto procesu jsou velitel pluku se svým zástupcem pro politické věci. Zcela zvláštní charakter a mimořádný význam vztahů mezi nimi je určen jejich funkčními povinnostmi a společnou odpovědností za veškerý stav u pluku.

Vzájemný soudružský a přátelský vztah mezi velitelem pluku a jeho ZVP, plný porozumění a taktu, umožňuje otevřeně diskutovat o vztazích, včas zjišťovat tendence směřující ke konfliktním situacím a radit se o volbě způsobu jejich řešení, ale zejména o předcházení. Současně takový vztah poskytuje veliteli pluku možnost „nastavit zrcadlo“ vlastní činnosti a konfrontovat si svůj podíl na vztahové situaci. Prostřednic-

tvím soudružské, otevřené výměny názorů se svým ZVP si ověřuje, zda sám svou činností, chováním a rozhodováním vytváří optimální podmínky pro rozvoj vztahů, nebo nevytváří-li naopak předpoklady pro vznik rozporných situací. Moudrý velitel pluku, který upřímně usiluje o to, aby co nejlépe splnil své významné společenské poslání, který se nespokojuje jen s formální autoritou vyplývající z jeho pravomoci, umožňuje, ale i vyžaduje na ZVP, aby ho otevřeně informoval o názorech, náladách, včetně kritiky své práce. Předchází tak značným morálním škodám, které mohou jinak vzniknout v důsledku jeho osobních chyb a nedostatků.

Výzkum u několika vševojskových pluků potvrdil, že takové vztahy mezi velitelem pluku a ZVP existují. Takoví funkcionáři spolu tráví mnoho času, kontrolují výcvik a režim jednotek, řeší problémy života pluku, hodnotí práci podřízených a společně se zamýšlejí i nad obsahem stranickopolitické práce, masové politické a kulturně výchovné činnosti. Nejen že se těší z ocenění výsledků pluku, ale jeden druhého podporují i ve chvílích nezdarů v práci. Jejich vzájemný vztah přiznivě ovlivňoval i vztahy mezi ostatními příslušníky velitelství pluku.

Vztahy soudružství a přátelství se ani mezi těmito funkcionáři neuvěřejí samostatně, hladce a bez konfliktů. Např. u jednoho ze sledovaných pluků mladý velitel pluku, politicky i odborně připraven se zpočátku, v důsledku malých zkušeností

v práci s vojáky z povolání, dopouštěl chyb v jednání s nimi. Byl pod tlakem odpovědnosti zasmušilý, samotářský, málo trpělivý a prchlivý. Naproti tomu jeho zkušený a rozvázný ZVP klidně a rozhodně reagoval na jeho nesprávné počínání. Taktně ho upozorňoval i na nedostatky tak, aby vliv na vzájemné vztahy na velitelství pluku byly minimální. Jeho zásluhou si už v prvním roce společné práce velitel pluku řadu svých slabších stránek umědomil a jejich negativnímu vlivu předcházel.

Zcela opačným způsobem se vyvíjel vztah mezi velitelem jiného pluku, zkušeným, autoritativním typem velitele a jeho novým, mladým ZVP. V tomto případě díky otevřenosti a zájmu velitele pluku se mladý ZVP brzy zbavil počátečního oštychu a naopak pohledem nového pracovníka upozorňoval velitele pluku na některé vžitě, rutinérské metody práce i jednostranný pohled na hodnocení práce lidí, aniž by si toho byl velitel pluku vědom. Převažovala tendence více odměňovat staré příslušníky pluku, bez ohledu na dosahované výsledky. Jedním z konkrétních projevů takového stavu byl útlum iniciativy starších a pocit beznaděného postavení mladých důstojníků. Rázné vyřešení takové situace vyvrcholilo konfliktní situací, ale brzy přispělo k ozdravení vztahů a zlepšení práce většiny příslušníků velitelství pluku.

Správné pochopení místa a úlohy velitelství pluku v systému řídicí a organizátorské práce velitele spočívá i v docenování významu vzájemných vztahů mezi jeho ostatními příslušníky.

Jednou z vážných příčin nezdarů v práci velitele pluku může být i nedoceňování významu vzájemných funkčních i neformálních vztahů ke svým nejbližším spolupracovníkům v kolektivu velitelství pluku. Správně si počíná ten velitel pluku, který si najde přiměřený čas ke sledování a regulaci těchto vztahů, který chápe proces jejich utváření jako trvalou součást své řídicí a organizátorské práce.

Nebylo by jistě možné, ani správné, aby se velitel pluku zabýval ve své činnosti jen regulací vztahů na velitelství pluku. Stejně škodlivé je, když velitel pluku nevěnuje svému velitelství žádnou pozornost. Takový stav bývá zapříčiněn buď tím, že velitel pluku přeceňuje vyspělost kolektivu velitelství, nebo mu „nezbývá na štáb čas“ a konečně i tím, že velitelství pluku „nepotřebuje“ pro svou práci, věří jen sám sobě, domnívá se, že práci vykoná nejlépe on sám, ostatní podezírá z neschopnosti, neochoty pracovat, prostě nedůvěruje jim. Nevědomuje si plně, že svévolné zasahování do sféry jednotlivých funkcionářů,

přebírání jejich pravomocí („horizontálně“ nebo „vertikálně“) vyvolává konflikty a narušuje organizovanost práce.

Ani nejpříjemnější snaha velitele pluku o dosažení okamžitých výsledků nemá být důvodem k tomu, aby strhoval vše na sebe, neradil se se zástupci a sám se „plně věnoval práci s vojsky“. Mýlí se, když se domnívá, že příslušníci velitelství pluku nepotřebují řídit a že nemají své lidské starosti. Pracovní den takového velitele pluku končí pozdě večer, je unaven, vyčerpán a nakonec i s výsledky nespokojen.

Z funkčního postavení velitele pluku vyplývá, že ve vzájemných vztazích mezi ním a ostatními důstojníky velitelství pluku převládá vztah nadřízenosti a podřízenosti. Význam tohoto vztahu je určen samotnými podmínkami služby a s rozvojem vojenství vzrůstá. Zvyšuje se úloha nedílné velitelské pravomoci, příslušného podřizování a zásadové náročnosti. Výzkumy vztahů signalizují, že někteří velitelé pluků nedovedou v praxi realizovat požadavek Řádu vnitřní služby „spojujovat vysokou náročnost, zásadovost a nesmiřitelnost k nedostatkům s důvěrou a úctou k lidem, s neustálou péčí o ně, nedopouštět se hrubosti a nesnížovat jejich důstojnost“. (Řád vnitřní služby ozbrojených sil ČSSR, Praha 1979, s. 32).

Velitelé i ostatní vedoucí funkcionáři pluků musí usilovat o to, aby více než v jiných kolektivech, právě mezi vojáky z povolání na velitelství pluku — v jejich vztazích, byla zřejmá družnost, srdečnost a humanita. Vzájemné vztahy mezi důstojníky tohoto stupně velení v mnoha směrech ovlivňují i vzájemné vztahy všech ostatních důstojnických kolektivů u pluku a nelze přehlédnout ani důležitou skutečnost, že ty pak společně ovlivňují vzájemné vztahy mezi vojáky a poddůstojníky, jejich morálně politický stav a vojenskou kázeň. U takových pluků se pak většina vojáků z povolání vnitřně ztotožňuje i s těmi nejprůběžnějšími opatřeními a nejnáročnějšími požadavky.

Při utváření vztahů má velký význam vzájemná důvěra mezi důstojníky velitelství pluku. Jedním z projevů důvěry je i víra v pozitivní vlastnosti a schopnosti nadřízených i podřízených. Výzkum ukázal, že důvěra velitele pluku projevovaná svému náčelníkovi štábu, zástupcům, ale i ostatním důstojníkům velitelství pluku je dovede deslova zavázat, aby svého velitele pluku neklamali, a to i v náročných podmínkách při cvičeních.

Naproti tomu nedůvěra, spočívající např. v podceňování sil, možností, schopností, ale i přístupu k úkolům se odráží v rezignaci předstírání až ignoraci jedněch a

v pocitu přepracovanosti a nespokojenosti druhých.

Utváření soudružských a přátelských vztahů zejména v kolektivu důstojníků, velmi ztěžuje a narušuje zaujatost velitele pluku, popřípadě ostatních nadřízených vůči některým svým podřízeným. Nejčastějším projevem zaujatosti v praxi je neobjektivní hodnocení a posuzování dosažených výsledků bez ohledu na to, za jakých podmínek, s jakým úsilím a vynaložením sil jich bylo docíleno. Jednou to znamená snížení, např. s krajním vypětím sil vydrženého hodnocení technického stavu vozidel u pluku (nedostatek času na ošetřování, stará technika, náhradní díly apod.), jindy zase přehlížení a zamlčování nedostatků, např. nepřiměřené vyžadování dobrého hodnocení střeby z tanku, dosaženého při nenáročném vyžadování stanovených podmínek střeby (rychlost jízdy tanků, délka zastávky, demaskování terčů, počet nábojů apod.).

Velké škody ve vztazích mezi nadřízenými a podřízenými může způsobovat domýšlivost velitele pluku. Ve svých krajních projevech jakými jsou lhostejnost a pohrdavost k běžným lidským snahám a potřebám se vyskytovala u zkoumaných velitelství pluku jen zřídka.

Naproti tomu jednání, vyznačující se hrubostí, je častým jevem a působí na vzájemné vztahy velmi škodlivě. K projevům hrubosti, k nimž patří mluva obsahující hrubá a nedůstojná slova, urážlivý tón, ale i neoprávněná přisnost, dochází zpravidla v napjatých, psychicky náročných situacích, kdy je toho pro práci kolektivu i jednotlivců nejméně potřeba. Méně často se vyskytují projevy hrubosti v tom kolektivu, v jehož čele stojí velitel, který se dovede ovládat, je klidný, jedná rozvážně a přirozeně. Často se velitelé pluků domnívají, že mají „morální právo“ být hrubými vůči důstojníkům, kteří se nějakým způsobem provinili.

Jedním z projevů pedagogické připravenosti a schopnosti velitele pluku úspěšně regulovat vzájemné vztahy v kolektivu velitelství pluku je umění projevovat vůči podřízeným laskavost a vyvarovat se shovívavosti, bezzásadové dobráckosti vůči nim. Od nich je jen velmi blízko k nízké náročnosti. Shovívavost, projevovaná vůči důstojníkům, i když projevují v některých oblastech vojenské nebo i jiné činnosti mimořádné schopnosti, má zpravidla za následek nejen výchovné škody u těchto jednotlivců, ale vede k narušování vztahů v celém kolektivu.

Velitel pluku musí věnovat mimořádnou pozornost vztahům ve skupině svých zá-

stupců a odborných náčelníků. Charakter blízké spolupráce s nimi si vynucuje, aby se jejich funkční a neformální vztahy co nejvíce sblížovaly. Mimořádný význam pro utváření vztahů mají schopnosti a dovednosti velitele pluku koordinovat úsilí svých zástupců a přímo podřízených odborných náčelníků. To spočívá v umění velitele pluku vytvořit z této skupiny pevný kolektiv s vysokým stupněm soudržnosti, projevující se připraveností a ochotou všech jeho členů spolupracovat a vzájemně si v každé situaci pomáhat. V této souvislosti se velitelé pluků v praxi nejčastěji střetávají s tendencemi některých svých zástupců nebo i odborných náčelníků přistupovat k plnění úkolů sice velmi svědomitě, ale pouze z hlediska své funkce — „hrát si na vlastním písečku“. To je poměrně častý a pro vztahy velmi škodlivý jev, jehož podstata je v nesprávném pochopení funkčních povinností a postavení, které musí takový funkcionář, jakým je zástupce velitele pluku nebo odborný náčelník pluku zaujímat.

Sovětský pedagog A. I. Kitov dokonce o vztazích mezi velitelem pluku a jeho zástupci doslova říká: „V tomto vztahu, spolu s nedílnou velitelskou pravomocí, existují i prvky kolegiality, regulované velitelem.“ (Kitov, A. I.: Řízení vojenských jednotek a útvarů. Praha, NV 1977, s. 41.)

Vzájemné vztahy mezi příslušníky velitelství pluků, i když jsou vymezeny základními řády, nejsou neměnné. Regulované je znamená cílevědomě uplatňovat celý soubor výchovných opatření vytvářejících příznivé podmínky pro vznik a upevňování vztahů přátelství a soudružství tak, aby tento proces neprobíhal libovolně, živelně, ale uspořádaně, v souladu s požadavky vojenských norem.

Úspěch a pozitivní výsledky pedagogické regulace podmiňuje i správné pochopení struktury meziosobních vztahů na velitelství pluku a psychologických základů jejich utváření.

Určující funkční vztahy, založené na respektování stanovených norem, se rozvíjejí na základě uvědomělé aktivity při plnění vojenských povinností. Ta ve značné míře závisí na tom, do jaké míry si každý důstojník na velitelství pluku uvědomuje své funkční postavení a zda je přesvědčen o nutnosti a užitečnosti své práce, o její nezbytnosti a významu pro výsledné rozhodování velitele. Jednota uvědomění a přesvědčení o úkolech i postavení každého důstojníka v kolektivu v neposlední řadě závisí také na jeho vztahu k vojenskému povolání vůbec. I na velitelství pluků, zejména některých mladších důstojníků, pod vli-

vem odloučení od rodiny a jiných těžkostí vyplývajících z náročnosti služby vojáka z povolání, projevují tendence odchodu z armády. Nespokojenost s povoláním může zapříčinit nezájem o další vzdělávání, nejasnost perspektivy, formální přístup k plnění funkčních povinností a v důsledku toho i narušování vztahů. V některých případech jsou naopak nesprávné vztahy, zvláště mezi nadřízenými a podřízenými, jednou z častých a vážných příčin nechuti důstojníka vykonávat i nadále vojenské povolání. To jsou z hlediska současných potřeb armády, nežádoucí jevy a velitel pluku i ZVP by jim měli věnovat mimořádnou pozornost.

Dosažený stupeň funkčních vztahů také souvisí, i v kolektivu velitelství pluku, s vojenskou kázní jeho příslušníků. Vojenská kázeň, jejíž podstatu tvoří bezpodmínečné a uvědomělé respektování ustanovení vojenských řádů a předpisů, přispívá k pozitivnímu formování funkčních vztahů a naopak jejich kvalita pozitivně nebo negativně ovlivňuje kázeň. „Vojenskou kázeň nepříznivě ovlivňuje... hrubé narušování vztahů mezi vojáky... Úlohu velitelského sboru v upevňování vojenské kázně oslabují některé nesprávné jevy ve vztazích uvnitř kolektivů vojáků z povolání, které se přenášejí na podřízené“, se mimo jiné říká ve Zprávě o stavu vojenské kázně a dalších úkolech zvyšování její úrovně v Československé lidové armádě. [Zpráva o stavu vojenské kázně a dalších úkolech zvyšování její úrovně v Československé lidové armádě. K č. 05648, s. 2 a 30.] Z hlediska regulace je pro velitele pluku, ale i pro ostatní nadřízené příslušníky velitelství pluku s kázeňskou pravomocí důležité uvědomit si, že k narušení funkčních vztahů nemusí vést jen samotné kázeňské přestupky podřízených, ale i charakter a způsob jejich řešení. Proto respektování pravidel pro ukládání trestů nepodmiňuje jen výchovný účinek trestu samotného, ale přispívá i ke správné regulaci vztahů v celém kolektivu. Na druhé straně je v případech, které nestrpí odkladu, nutné použít kázeňského trestu jako prostředku donucení k obnovení narušených funkčních vztahů.

Funkční vztahy v kolektivu velitelství pluku nelze zaměňovat za odosobněnou, slepou a samozřejmou poslušnost podřízených vůči nadřízeným, nebo naopak starostlivost a péči nadřízených o podřízené. V obou případech se utváří funkční vztahy na základě rozumového pochopení, ale i citového přesvědčení o nezbytnosti respektování stanovených norem a předpisů vyjadřujících práva, povinnosti a zásady soužití v vojenském kolektivu.

Kromě funkčních vztahů spojují příslušníky velitelství ještě i neoficiální, neformální kontakty a styky. Velitel pluku musí počítat s tím, že se objektivně utváří přirozenou cestou, nezávisle na jeho vůli, podle individuálních zvláštností jednotlivců, společných zálib, sklónů a zájmů. V důsledku těchto vztahů se vytváří v kolektivu velitelství pluku i neformální struktura skupin. Vznik neformálních vztahů a skupin nelze ani ve vojenském kolektivu považovat za negativní jev. Protože základem těchto vztahů je vždy určitý společný zájem upevňovaný citovými prožitky, je regulace zvenku poměrně obtížná a omezená. Spočívá v poznání motivů a struktury těchto vztahů, ve vyhodnocení směrů a způsobů jakými ovlivňují systém funkčních vztahů. Takové neformální vztahy a skupiny, jejichž vliv oslabuje funkční vztahy, je třeba všemi prostředky negovat a naopak vytvářet předpoklady pro rozvoj pozitivně působících neformálních vztahů.

Poměrně široké možnosti pro rozvoj neformálních vztahů poskytuje realizování společných zájmů v oblasti kulturní, masové politické a sportovní činnosti.

Také velitel pluku, ZVP i ostatní vedoucí funkcionáři velitelství pluku se objektivně stávají účastníky neformálních vztahových situací.

Předpokladem správné volby odpovídajících výchovných metod a prostředků regulace vzájemných vztahů je poznání existujících mnohostranných a složitých mezosobních vztahů.

Hluboká znalost podřízených umožňuje veliteli pluku, aby v procesu poznávání a formování vztahů respektoval i jejich individuální a věkové zvláštnosti.

Každý příslušník velitelství pluku má v důsledku svých dispozic, zkušeností a výchovného působení celou řadu předností, nedostatků, silných a slabých stránek, určitou úroveň názorů a přesvědčení, vztahů k sobě samému i ke kolektivu. Individuální a věkové zvláštnosti tak patří k základním činitelům regulace mezosobních vztahů. Na nich závisí způsob chování, formy a okruh styků a charakter služebních i osobních kontaktů s ostatními.

Charakter činnosti velitelství pluku umožňuje veliteli, aby často přicházel i do osobního styku s každým jednotlivcem, aby pozoroval jejich jednání, vystupování a činnost při zaměstnání. Kromě toho Řád vnitřní služby veliteli útvaru přímo ukládá: „...nejméně dvakrát měsíčně v době stanovené denním řádem přijímat vojáky z povolání a jejich rodinné příslušníky k řešení osobních záležitostí“. (Řád

vnitřní služby ozbrojených sil ČSSR. Praha 1979, s. 35.]

Dalším důležitým zdrojem poznatků velitele pluku o vztahové situaci jsou besedy s předsedou celoutvarového výboru KSČ, s předsedou stranické organizace štábu, popřípadě s dalšími stranickými funkcionáři a zejména pak pravidelná účast velitele na jednání výborových a členských schůzí KSČ.

Také konkrétní, kritická a adresná analýza výcviku, rozborů a hodnocení cvičení, slůžeb i kázně poskytují veliteli možnost nahlédnout do vnitřních kolektivních vztahů.

Potřebné informace o zájmech, náladách a zvláště o neformálních vztazích získá velitel pluku, účastní-li se osobně politickovýchovných, kulturních i sportovních akcí.

Velitel pluku, který plně žije životem kolektivu velitelství pluku, má možnost, aniž by využíval jiných, specifických výzkumných metod, nepřetržitě a bezprostředně zjišťovat fakta a správně se orientovat ve vztahové situaci.

Při pedagogické regulaci těchto vztahů se musí velitel pluku plně opírat o všestrannou a účinnou stranickopolitickou práci. To proto, že „při utváření vzájemných vztahů v jakémkoli vojenském kolektivu musí být za základ práce vzato proniknutí zásad komunistické morálky a požadavků vojenských řádů do života vojáků“. (Barabanščikov, A. V. a kol.: Psychologie vojenského kolektivu. Bratislava, VPA KG 1974, s. 122.)

Důležitým a významným prostředkem k utváření vztahů soudružství a přátelství v kolektivu velitelství pluku je vysoká úroveň řízení a organizace života tohoto kolektivu. Nároky na tuto oblast určuje stále složitější problematika vedení bojové činnosti a jejího řízení, různorodá skladba kolektivu velitelství z důstojníků různých vojenských odborností a vzdělání, z toho vyplývající rozmanitost funkčních povinností a jejich vzájemná podmíněnost. Nedostatků v této oblasti se nepromítají jen do kvality a časnosti splnění úkolů, ale mohou se i dlouhodobě projevovat ve vzájemných vztazích. Poznátky z praxe potvrzují, že častou příčinou narušování vztahů a vzniku konfliktních situací jsou nepřiměřené nebo nerovnoměrné požadavky na duševní a fyzické zatížení jednotlivých pracovníků, vzniklé v důsledku nepromyšleného řízení a slabého režimu, které ve svých důsledcích vyvolávají nežádoucí změny životního rytmu, neúměrnou únavu, podrážděnost, neumožňují dostatek odpočinku k obnově síl.

Cílevědomost a přiměřený rozsah úkolů a povinností jednotlivců i celého kolektivu velitelství pluku zabezpečuje reálný plán činnosti a jeho důsledné plnění. Velitel pluku musí usilovat o to, aby na tomto stupni „nevznikaly“ neplánované úkoly a současně střežil, aby ty úkoly, které mimo plán ukládá nadřazený stupeň velení, byly rozdělovány rovnoměrně a v souladu s působností jednotlivých funkcionářů, aby se požadavky nedostávaly do rozporu s možnostmi jednotlivců.

Určité napětí ve vzájemných vztazích, ale i snižování iniciativy a samostatného přístupu k plnění úkolů, vyvolávají neplánovaná, neúměrně častá a časově dlouhá shromáždění a porady kolektivu velitelství pluku, na nichž se řeší i takové otázky, které se částečně týkají i přítomných vojáků z povolání netýkají a představují pro ně zdržení.

Nedílnou součástí řídicí a organizátorské práce velitele pluku, která se promítá i do vzájemných meziosobních vztahů, je hodnocení práce a dosažených výsledků v bojové a politické přípravě i správná kázeňská praxe.

Výzkumným prostředkem utváření vzájemných vztahů v kolektivu velitelství pluku je veřejné mínění jeho příslušníků. Vyjadřuje názory na různé události v kolektivu, na jednání a chování každého příslušníka, popřípadě celých skupin. Ve svém souhrnu je výsledkem individuálních názorů, představ, postojů a citů. Zdravé mínění kolektivu se nevytáčí živelně, ale dosahuje se společnou výchovnou prací velitele pluku, ZVP a stranické organizace. Takového kolektivního mínění pak velitel pluku využívá i k řešení vztahových situací.

V procesu regulace vojenských vztahů vystupuje do popředí metoda osobního příkladu velitele pluku. Na vědomí, city a vůli ostatních příslušníků velitelství pluku významně působí, jaký vztah k nim projevuje právě velitel pluku, jaké vztahy existují mezi ním a jeho nejbližšími spolupracovníky. Ne nadarmo se říká, že příklady táhnou. Kladný příklad velitele pluku vyvolává u ostatních potřebu napodobovat ho i ve správném chování, jednání, v projevech pozornosti a péči k podřízeným při zachování požadavku vysoké náročnosti.

Regulace vztahů mezi příslušníky velitelství pluku je ve své podstatě založena na metodě přesvědčování. Přesto nelze, ani v tak vyspělém kolektivu vojáků z povolání, vyloučit využití prostředků donucení k obnově narušených vztahů. Praxe však potvrzuje, že je jich správně využíváno teprve v krajních případech, společensky nežádoucích, a to až tehdy, když se ostat-

ni metody minuly účinkem. Významný sovětský vojenský činitel M. V. Frunze v této souvislosti řekl: "... absolutně se nelze obejít bez prvků donucení, ale jejich použití je nutno maximálně omezit". (Frunze, M. V.: Izbrannyye proizvedeniya. Moskva, Vojenizdat 1951, s. 159.)

V procesu regulace vztahů v kolektivu velitelství pluku lze jistě využívat celé řady metod a prostředků výchovy. Jejich vliv se současně realizuje na jednotlivé příslušníky i na celý kolektiv. Úspěšné utváření vzájemných vztahů je přitom závislé i na dovedném využívání všech podmínek, které poskytuje společná práce ve vojen-

ském kolektivu vojáků z povolání a v neposlední řadě také na jednotném úsilí velitele, ZVP i ostatních zástupců a odborných náčelníků. Stanovit určitou a přitom účinnou šablonu nebo postup pro využívání jednotlivých metod, prostředků a podmínek pedagogické regulace vztahů nelze. Teprve praxe velitelů pluku poskytuje možnost ověřit si, které metody a prostředky jsou v konkrétních podmínkách i ve vztahu k jednotlivcům nejučinnější. Také v této oblasti platí slova V. I. Lenina, že „je nutno soustavně, vytrvale, opětovně a mnohokrát zkoušet, srovnávat a studovat“. (Lenin, V. I.: Spisy, sv. 32. Praha, SNPL 1956, s. 407.)