

Stmelování kolektivu štábu

Dne 11. prosince 1985 byl vydán rozkaz ministra národní obrany ČSSR číslo 018 o dalším upevňování vztahů mezi vojáky. Tento dokument je svým obsahem zaměřen především k problematice vztahů mezi vojáky základní služby. Rovněž převládá část teoretických prací, které se zabývají v naší armádě problematikou vedení kolektivů, jejich upevňováním a stmelováním, se týká vojáků základní služby. Na základě tohoto významného a závažného celoomarmádního rozkazu bude účelné zamyslet se i nad některými otázkami stmelování kolektivů vojáků z povolání, které jsou v převážné míře na štábech všech stupňů, ve vojenských školách, ústavech a zařízeních.

Každý kolektiv je organickou součástí naší socialistické společnosti a vojenský kolektiv má v podstatě všechny znaky socialistického pracovního kolektivu s řadou zvláštností, které vyplývají z funkce naší armády, z charakteru vojenských činností, z ustanovení vojenských řádů a předpisů apod. Vojenský kolektiv je charakteristický především svou organizovaností a stmeleností, které jsou založeny na morálně politické jednotě a uvědomělé kázni vojáků. Čím je vojenský kolektiv stmelnější a družnější, tím jsou příznivější podmínky pro rozvoj každého jednotlivce i pro práci celého kolektivu.

Chování každého člena kolektivu posuzují ostatní spolupracovníci, kteří velmi rychle pocítí a vystihnou postoj každého k plnění úkolů, případně snahu vyklídkovat, vyhnout se povinností, šplhat před nadřízenými, „získávat body“ různými pochybnými způsoby, které neodpovídají normám slušného chování a ustanovením řádů a předpisů. V každém kolektivu výrazně působí veřejné mínění, které dovede zpravidla objektivně ocenit a zhodnotit nesprávné chování každého jednotlivce. Problém je však často v tom, zda se do-
týčenému soudruhovi odváží říci otevřeně názor ostatní spolupracovníci.

Kolektivy vojáků z povolání jsou charakterizovány určitými specifickými rysy, které je odlišují od vojáků základní služby. Chci připomenout pouze tu skutečnost, že pro většinu vojáků z povolání je služba v ČSLA celoživotním povoláním, které si v převážné míře zvolili dobrovolně a k jejímu výkonu získávají potřebné vzdělání a kvalifikaci. Z toho vyplývá, že tyto kolektivy jsou relativně stálější, zatímco kolektivy vojáků základní služby jsou poměrně často obměňovány, nejméně jedenkrát ročně.

Při utváření a stmelování každého vojenského kolektivu má hlavní úlohu velitel (náčelník). Na něm záleží, jak dovede v družném úsilí s politickými orgány a stranickou organizací zabezpečovat činnost vojáků bez ohledu na to, zda jde o vojáky základní služby nebo vojáky z povolání. V obou případech je nezbytné, aby velitel (náčelník) působil na své podřízené svým osobním příkladem a tak získal potřebnou autoritu. Bez ní se nemůže podařit nikomu aktivně ovlivňovat podřízené a vytvořit stmelový kolektiv.

V Politické zprávě ÚV KSČ XVII. sjezdu KSČ bylo zdůrazněno, že dobře ovládat své povinnosti může pouze takový vedoucí pracovník, který je schopen reagovat na nové potřeby, samostatně a tvořivě myslet, brát na sebe odpovědnost, být náročný na sebe i na druhé, mít zásadový a citlivý vztah k lidem. V duchu těchto požadavků bude nutné zamyslet se nad prací řídicích pracovníků všech stupňů, nad nutností zvyšování jejich politické i odborné úrovně. Úspěch naší společné práce bude záviset na tom, jak dokáží velitelé (náčelníci) organizovat a motivovat pracovní kolektivy a jak je dovedou získat pro náročné úkoly.

Je to praxí mnohokrát prověřená pravda, na kterou někteří velitelé (náčelníci) někdy zapomínají a snaží se získat autoritu, vynucenou jen z titulu své

funkce a možnosti, které jim dávají řády a předpisy. Je nutné, aby každý velitel (náčelník) uplatňoval svůj vliv na podřízené i pomocí aktivu komunistů a svazáků a aby především uměl vychovávat a řídit své podřízené. Velitel, který si osvojil leninský styl práce, dovede řídit zásadově své podřízené a uvědomuje si sílu vojenského kolektivu, který nepodceňuje, může dosáhnout úspěchu. Po určitou dobu se může dařit i takovému veliteli (náčelníkovi), který se demagogicky snaží „vyjít s každým“, který je „hodný“ a má „pochopení“ pro podřízené, ale zejména v krizových situacích se negativně projeví tato nesprávná řídicí činnost a dochází k narušení kolektivu, k projevům nekázně a případnému neplnění stanovených úkolů.

S. M. Štemenko ve své druhé knize „Generální štáb za války“ (NV, 1974) velmi podrobně rozebírá v osmé kapitole (Slovo o štábech) své názory na pracovníky štábů. Hned na počátku kapitoly konstatuje: „Při práci na této kapitole jsem chtěl ukázat, že za pojmem štábu jako orgánu řízení vojsk musíme vidět kolektiv lidí stmelených láskou k sovětské vlasti a oddaností ideálům komunismu. Tito lidé mají ovšem odlišné schopnosti, vzdělání, zájmy, projevují rozdílným způsobem city soudružství a vzájemné pomoci a mají různý vztah ke svěřené práci.“

O těch, kteří vedou štábní kolektivy, S. M. Štemenko konstatuje: „O to důležitější bylo dbát, aby náročnost neměla nic společného s hrubostí. Silná slova jsou ve štábu nepřipustná. Tady je třeba pracovat hlavou, a ne hlasivkami. Největší autoritu má náročný, ale spravedlivý velitel, který si nedovolí křičet na podřízené, urážet je a nebrat ohled na jejich mínění.“ (s. 272). Domnívám se, že tyto požadavky mají obecnou platnost a že by bylo účelné je častěji připomínat některým našim velitelům (náčelníkům), kteří jsou povoláni vést určité kolektivy vojáků z povolání.

Nejdůležitější vlastností každého velitele (náčelníka) je spravedlnost k podřízeným. Někdy nespravedlivě udělená odměna nebo trest mohou zásadním způsobem narušit morálně politický stav podřízených, vojáky z povolání nevymaje. Rovněž falešný humanismus, dobráctví nebo přehnaná náročnost jako dva extrémní se nemohou dlouhodobě v řídicí práci udržet a po nějakém konfliktu či vzníklém problému vyjde pravda najevo. V takových případech se dříve nebo pozdě-

ji otupí snaha poctivých pracovníků dělat obětavě a kvalitně, poněvadž nejsou dostatečně oceňováni.

V žádném případě nelze slevovat v náročnosti, jak je stanoveno řády a předpisy, avšak náročnost by měla být rovnoměrná ke všem podřízeným. Při rozdělování úkolů by se nemělo přihlížet jen na to, u koho je předpoklad, že vzhledem ke své spolehlivosti, odpovědnému vztahu k práci, svědomitosti a zkušenosti lépe splní daný úkol. Takoví pracovníci jsou potom nadměrně trvale pracovní využívaní. Měli bychom naopak usilovat o to, aby všem byly stejně vydávány úkoly a méně zkušená a méně svědomitá soudruzi by se měli právě stanovením náročných úkolů a pravidelnou kontrolou přiblížit úrovni kvalitních pracovníků. Dosavadní praxe je pohříbkou v některých štábech odlišná, což nepřispívá dobře pracovní i morální atmosféře daného kolektivu.

A. M. Vasilevskij v knize „Smysl mého života“ [Naše vojsko — Pravda, 1975] na s. 111 uvádí osobní zkušenosti z práce v generálním štábu, který v uvedené době řídil B. M. Šapošnikov. Autor této knihy ho na s. 111 charakterizuje takto: „Jeho osobní příklad působil na podřízené. Důslednost, zdvořilost a skromnost, taktičtí chování k lidem, ukázněnost a přesnost v plnění rozkazů, to všechno vychovávalo v lidech, kteří pracovali pod jeho vedením, pocit vlastní důstojnosti, odpovědnost i přesnost, vysokou kulturu chování.“

Vysoká náročnost velitele (náčelníka) má být vždy spojována s péčí o podřízené. A. M. Vasilevskij v knize vzpomíná na tento povahový rys J. V. Stalina, který i v době nejnapjatější práce od pracovníků generálního štábu požadoval, že si musí denně najít pro sebe a pro své podřízené minimálně pět až šest hodin na odpočinek, jinak že nebudou schopni plodně pracovat.

V našich podmínkách jsme často svědky takových případů, kdy se mnozí velitelé (náčelníci) domnívají, že svou náročnost a obětavost v práci nejlépe vyjádří tak, že nedovolují a ani neumožňují svým podřízeným alespoň minimální odpočinek na cvičeních. To se pochopitelně po několika dnech projeví velmi negativně v pracovních výkonech a kvalitě práce většiny pracovníků příslušných štábů.

Náčelník by se měl trvale snažit o sledování, poznávání a znalost veřejného

mínění podřízeného kolektivu. Týká se to pochopitelně i kolektivu vojáků z povolání.

Má-li velitel (náčelník) znát veřejné mínění, musí využívat každé příležitosti, aby mohl hovořit se svými podřízenými a v těsné spolupráci se stranicou a po případě svazáckou organizací, měl by se snažit o trvalou znalost názorů celého kolektivu. Současně by měl vyvozovat potřebné závěry z případných nesprávných názorů, které se v kolektivu vyskytují. Důležité je vytvořit takové klima v kolektivu, aby se jeho členové nebáli svobodně, otevřeně a popřípadě i kriticky vyjadřovat své názory. Nejhorší situace může nastat, existuje-li v kolektivu dvojitý veřejný mínění. Jedno oficiální, vyjadřované při politickém školení, na schůzkách a při oficiálních příležitostech a druhé, neoficiální, které platí uvnitř kolektivu, mezi stejně smýšlejícími a nevyslovuje se před nadřízenými ani stranicými funkcionáři v důsledku neupřímnosti a pokrytectví.

V takovém případě je nezbytné hledat příčiny tohoto nežádoucího stavu. Musíme si otevřeně přiznat, že vojenská praxe někdy vede k tomu, že se podřízení snaží mluvit a navrhnout to, co si přeje jejich nadřízený. Je to zpravidla způsobeno tím, že se každý jiný názor, který zcela neodpovídá názorům nadřízeného, hodnotí jako reptání, nežádoucí kritika, podrývání autority velitele apod. To pochopitelně vede k tomu, že se mluví dvěma jazyky — jedním oficiálním i neoficiálním. Další příčina „dvojitý“ veřejný mínění může být i v tom, že velitel (náčelník) si pěstuje své oblíbené, kteří leckdy získávají toto postavení poklonkováním, pochlebováním a podobnými formami, poněvadž se touto cestou snaží buď nahradit svou neschopnost kvalitně pracovat a plnit úkoly nebo usilují o různé výhody. V takových případech by měla tvrdě zasáhnout stranicá organizace a ve spolupráci s velitelem otevřeně takový stav řešit.

Na stav veřejného mínění má obrovský význam osobní příklad velitele (náčelníka), jehož chování by mělo vždy být v souladu s jeho mluvou a požadavky. Není-li to v souladu, je velmi složité usilovat o smelování a upevňování pracovního kolektivu.

Velmi cenné poznatky z řízení pracovních kolektivů obsahuje kniha S. M. Štemenka „Generální štáb za války“ (Naše vojsko, 1973).

Při charakteristice vedoucích funkcionářů generálního štábu ukazuje autor této knihy některé charakterové vlastnosti,

kteřé měly kladný vliv na utváření pracovního kolektivu ve štábu. O bývalém náčelníkově operační správě generálu Vasilevském, který zastával tuto funkci od srpna roku 1941, v knize uvádí: „Alexandr Michajlovič se vždy vyznačoval důvěrou k podřízeným, hlubokou úctou a citlivým přístupem k lidem. Věděl velmi dobře, jak je těžké zachovávat organizovanost a přesnost v kritické době počátečního období války, jež se pro nás vyvíjelo nepřívětivě, a proto se snažil stmelit kolektiv a vytvořit takové pracovní prostředí, aby vůbec nebylo cítit tlak nadřízených, nýbrž jenom pevné rámě staršího, zkušenějšího soudruha, o něž se člověk v případě nutnosti může opřít. Jeho soudružský vztah, srdečnost a upřímnost jsme mu všichni opláceli stejným poměrem k němu“ (s. 123).

V každém pracovním kolektivu existují určité oficiální i neoficiální (osobní) vztahy. Nejlepší formou spolupráce je jejich vhodné spojení. Je možné najít z praxe štábů mnoho případů, kdy byla rychlé a úspěšně vyřešena řada problémů jen díky neformálním vztahům jednotlivých pracovníků na „referentské úrovni“. Osobní vztahy jsou sice neoficiální, ale někdy určující a každý rozumný velitel (náčelník) s nimi musí počítat.

Na charakter osobních vztahů má vliv především určitý stupeň loajality, kdy kolektiv vytváří společnou „frontu“ proti kritice zvenčí, zatímco uvnitř kolektivu je vzájemná kritika brána jako samozřejmost. Dále je to snášenlivost, kdy jednotliví členové kolektivu tolerují určité chyby a nedostatky svých spolupracovníků. S tím souvisí i vzájemný respekt, kdy se uznávají mimořádné schopnosti a znalosti jednotlivců v tomto kolektivu.

Rozhodujícím faktorem, určujícím osobní vztahy, je však vzájemná důvěra, kdy všichni mohou spoléhat na pomoc ostatních spolupracovníků.

Ještě dvě poznámky k činnosti každého vedoucího, které mohou napomoci ke spokojenosti práce daného pracovního kolektivu. Jde především o dobré odborné znalosti v dané oblasti, kterou každý náčelník či velitel řídí a o jeho schopnosti stručně a správně formulovat rozkazy, příkazy a pokyny. Obě otázky zpravidla vzájemně souvisí. Je-li velitel (náčelník) skutečně odborně dobře připraven, dovede i správně formulovat pokyny. Pokud jde o odbornou připravenost, nelze nyní požadovat, aby každý velitel (náčelník) byl v dané oblasti všestranným odborníkem. Bohužel v dřívějších letech se to tak někdy

chápal (např. při přezkušování takticko-technických dat a norem výzbroje celé armády, které si stejně nikdo nezapamatoval a naučil se je pouze z danému přezkušování). Narůstající specializace vede k přesné dělbě práce i znalostí. Obecně musí znát každý velitel (náčelník) problematiku svého pracoviště a musí spoléhat na znalosti a schopnosti svých podřízených odborníků. Nelze ovšem spoléhat jen na to, že každý funkcionář absolvoval určitou školu či kurs a to mu postačí na celý průběh vojenské služby. Někdy to tak připadá. Přitom bychom měli zvyšovat znalosti funkcionářů především v obecných otázkách vědecké organizace práce a řídicí činnosti alespoň v takovém rozsahu, jak je to požadováno u hospodářských vedoucích pracovníků.

Pokud se týká formulování rozkazů, příkazů a pokynů, můžeme se často ještě setkat s tím, že některé pokyny jsou zbytečně podrobné v těch případech, kdy jde o malíčkosti a známé věci. Je někdy jednodušší bez dlouhého přemýšlení formulovat obecně známé věci jako pokyny, což sice dělá dojem, že jsem jako velitel (náčelník) vydal „podrobné pokyny“, které byly sice naprosto zbytečné, poněvadž podřízenému vykonavateli vlastně nic neřekly, ale jsem spokojen, že jsem „vydal pokyny“. Ve složitějších případech je těžší hluboce promyslet daný problém a vydat konkrétní pokyny nebo vyjádřit svou vlastní představu, jak daný úkol plnit. Pak je zpravidla vydán obecný pokyn podřízenému „připravte návrh“, a ten si myslí o svém nadřízeném, že dělá vlastně za něho.

V občanském životě i v armádě stále platí stará osvědčená zásada: jaký vedoucí, takový kolektiv a v armádě se odedávna říkávalo: jaký povel, takový výkon. V těchto pravidlech je ukryta bohatá životní moudrost, prověřená dlouholetou praxí. Schopnost vedoucího úspěšně řídit podřízený kolektiv se nejlépe prověří v kritických nebo krizových situacích a podmínkách, kdy se zpravidla ukáže, zda je vedoucí či velitel (náčelník) na svém místě. Zpravidla se můžeme v praxi setkat se dvěma extrémami. Jsou velmi nároční velitelé (náčelníci), kteří se domnívají, že mohou všechno řídit a rozhodovat nejlépe sami a pokud se radí se svými spolupracovníky nebo stranickým orgánem, tak jenom proto, že „se to vyžaduje“. Stejně se ale rozhodují podle svých subjektivních názorů a představ bez ohledu na názory ostatních spolupracovníků. Nepotřebuje-li se takový velitel (náčelník) poradit, nemůže od svého kolektivu ani očekávat nějakou

přílišnou iniciativu a snahu pracovat s elánem. V takovém případě členové daného kolektivu se všim naoko souhlasí a přikývají, ale myslí si zpravidla něco jiného, než říkají. To vede ke kolektivnímu pokrytectví. Oficiálně je sice vše v pořádku, pokud nedojde k nějaké krizi, která ukáže na skutečný stav věcí.

Druhý extrém můžeme najít u takových velitelů (náčelníků), kteří se snaží být „lido-ví“, nechť si to s nikým rozházejí, ale chtějí být zadobře s každým. Tento postup je možný po určitou dobu. Zpravidla však snaha „mít to dobré nahoru“ a současně i „dole“ málokdy dlouho vydrží. V takových kolektivech se uplatňují především pochlebníci, lidé bez rovné páteře a charakteru, kteří veliteli (náčelníkovi) přikývají a tvoří tzv. „výborný kolektiv“. Dohraje-li k určité kritické situaci a náčelník chce náročně zavelet, je po dobrém kolektivu. Pak už nepomůže dřívější přátelské poklepávání po rameni, ani přátelské úsměvy pro každého a nezávazné sliby rozdáváné na všechny strany. Při tlaku shora se velitel (náčelník) snaží nastoupit „tvrdoz líní“, ale pak nemůže najít potřebné pochopení u svého dříve „výborného kolektivu“, ve kterém chtěl být vždy oblíben.

Při vedení podřízených musíme mít na paměti, že většina lidí je ve své podstatě sebevědomá a náročná k ostatním. Proto by velitelé (náčelníci) neměli soustřeďovat svou kontrolní činnost na malichernosti a malíčkosti, zatímco zásadní věci někdy opomíjejí, a to buď z neznalosti věcí, nebo z důvodů vlastní neschopnosti. Je v takových případech na nadřízených orgánech, aby rozpoznali příčiny chybného řízení daného kolektivu.

Na dobré pracovní a soudružské prostředí každého kolektivu má značný vliv postup velitele (náčelníka) při udělování pochval, odměn i vytýkání nedostatků. Každý má povinnost i právo kritizovat své podřízené za špatnou práci a současně i kladně ohodnotit dobrý výkon. Někdy se stává, že nadřízený před kritikou nejprve pochvalu svého podřízeného. Je to obvyklý postup při všech rozbořích, kdy se hodnotí klady a pak zápory a nedostatky. Dnes je zpravidla neuvádíme a našli jsme místo nich kouzelné slovíčko „rezervy“. Je-li tudíž časově spojena pochvala s kritikou podřízeného, dochází ke zjevnému anulování účinku vyslovené pochvaly. Pak se může stát, že podřízení po vyslovené pochvalě budou zpravidla očekávat kritiku.

Každá pochvala či odměna by měla být spravedlivá, vycházet ze skutečně dobře

spíněného úkolu a nikoli ze sympatie nadřízeného k určitému pracovníkovi nebo skupince pracovníků. Nic nemůže víc znechutit podřízené v kolektivu, cítí-li a vidí na příkladech, že jsou odměňováni jen „kádry“ velitele (náčelníka), kteří mu pochlebují, přikyvují a sami své povinnosti plní průměrně nebo slabě, ale dovedou se vždy „prosadit“ a pochlubit se sebemenší prací. Na druhé straně jsou pracovníci, kteří systematicky plní svědomitě své úkoly, ale nejsou u nadřízeného oblíbeni pro svou přímou, samozřejmou, otevřenost a v důsledku toho také málo odměňování a chválení svým nadřízeným.

Při vyslovení pochvaly by měl velitel (náčelník) uvážít, jaká forma bude vhodnější, zda ji vyslovit veřejně před celým kolektivem, nebo s jeho vyloučením. Jde-li o dobře stmelené kolektiv, bude vhodné vyslovovat pochvalu veřejně. Jinak se může stát, že ostatní mohou žárlit na pochváleného spolupracovníka a budou se snažit při jiných příležitostech před náčelníkem ho očernit nebo pomluvit. Negativně může zapůsobit veřejně vyslovené ocenění i tenkrát, nezaslouží-li si podle názoru ostatních spolupracovníků daný pracovník tuto pochvalu, což ostatní dovedou zpravidla dobře vystihnout.

Při vyslovení pochvaly či udělení odměny bychom neměli zapomínat i na vhodnou příležitost, jako je životní výročí nebo nějaká oslava. To by se nemělo ovšem stát pravidlem a odměna a pochvala by měla být vyslovena bezprostředně po dobrém splnění úkolu. Nesmíme zapomínat, že pochvaly a odměny mají vést ke zvýšení výkonnosti pochválených a odměněných pracovníků, že se nemají udělovat v závislosti na osobních náladách náčelníků a velitelů.

Nakonec ještě jednu připomínku. Někdy se zdá, že v praxi dovedeme ocenit práci svých podřízených až při příležitosti jejich odchodu do důchodu, kdy již jmenovaný nemá možnost zvýšit svou pracovní aktivitu a výkonnost.

Stmelenosť a výkonnosť podřízeného kolektivu může podstatně ovlivnit i dovedné rozmístění a zařazení podřízených podle jejich specifických schopností a doved-

ností na vhodná místa. Známe-li skutečné schopnosti svých podřízených, nemusíme se bát vydávat jim úkoly, které jim nepřísluší podle pracovního zařazení, poněvadž víme, že jako schopní odborníci umí splnit každý úkol. V každém kolektivu jsou vždy osobnosti, které se nebojí navrhnout směšná řešení a vyjadřovat otevřeně své názory. Jestliže se velitel (náčelník) ne naučí reagovat na tyto návrhy, názory a rady zkušených spolupracovníků a nechá je bez povšimnutí zapadnout, podaří se mu postupně ubít veškerou iniciativu podřízených a skončí tak, že si bude o sobě myslet, že je jediný schopný, kdo všemu rozumí a všechno dovede. Tak se mu podaří potlačit i veškerou tvůrčí činnost podřízených a vytvoří si postupně pasivní kolektiv podřízených, z nichž jedni zaujmou postoj „kývala“ a pochlebníků a druzí přejdou k pasivní rezistenci.



V naší vojenské praxi bychom měli více využívat obecných metod vedení lidí, které jsou podrobně rozebrány v řadě materiálů o problematice organizace práce a řízení.

Již na 8. zasedání ÚV KSČ bylo mj. zdůrazněno, že je třeba mnohem intenzivněji uplatňovat vědeckotechnické poznatky v praxi a zvyšovat kvalifikaci vedoucích pracovníků tak, aby odpovídala rostoucím nárokům i soudobým požadavkům. V březnu roku 1983 přijala předsednictvo ÚV KSČ nový celostátní systém přípravy a zvyšování kvalifikace vedoucích pracovníků, který byl realizován v usnesení vlády ČSSR č. 155/1983. Jednotlivé resorty ve svých vzdělávacích zařízeních, především institutech pro výchovu vedoucích pracovníků daného ministerstva, zabezpečují plnění tohoto usnesení.

Bylo by jistě vhodné, abychom se zamysleli i nad formami realizace těchto dokumentů v podmínkách ČSLA a přípravu vedoucích kádrů v čase zaměřili i na obecné otázky vědeckého řízení a organizace práce s možností jejich aplikace v naší armádě.