

Velení a vedení podřízených

Problémy přípravy vojenského profesionála

Katedra vojenské psychologie a pedagogiky Vojenské akademie Brno se v nedávné době spolupodílela na plnění výzkumného úkolu S2-04-02 „Vybrané problémy přechodu smíšených útvarů na poloprofesionální a jejich průmět do změn v přípravě velitelů“, jehož hlavním řešitelem byl někdejší Institut strategických studií. Získané údaje i některá zobecnění přinášíme VR v nezkráceném výběru.

* * *

Jedním z hlavních cílů našeho dílčího výzkumného úkolu bylo zjistit názory velitelského sboru AČR na současný stav, zvláštnosti a rozdíly při velení a vedení vojáků základní služby a vojáků z povolání a na možné změny v přípravě vojenských profesionálů. Součástí přípravy z výzkumného projektu bylo studium literatury zobecňující zkušenosti z přípravy vojenských profesionálů zejména v armádách NATO. Vlastní empirický výzkum byl, s využitím zkušeností z předvýzkumu, organizován v průběhu letního semestru šk. r. 1992/93 (březen - červenec).

Výzkum byl uskutečněn mezi důstojníky 2. divize PVO, 20. letecké základny a dálkově studujícími velitelské směry na 1. F VA Brno. Celkem bylo rozdáno 150 dotazníků. Jejich návratnost byla 71,3 %. Individuální rozhovory byly uskutečněny s náhodně vybranými 25 respondenty. Čtyř skupinových rozhovorů se zúčastnilo cca 35 respondentů, vesměs po vyplnění dotazníků. Z celkového počtu 107 respondentů bylo 74 z divize PVO a letecké základny.

Výsledky výzkumu

Jedna z otázek formulovaných v dotazníku i v rozhovorech sledovala problém připravenosti respondentů k dovednému velení podřízených. Podle očekávání bylo kritičtější retrospektivní hodnocení. Potvrzují to i údaje z následující tabulky (č. 1). Zatímco **připravenost k dovednému velení podřízeným bezprostředně po absolvování VVŠ** ohodnotilo jako velmi dobrou či dobrou jen 27,1 % respondentů, **v této aktuální době** je takto hodnotila drtivá většina (90,6 %). Z tabulky je zřejmý těsný vztah jak k datu absolvování VVŠ, tak i k délce vojenskopedagogické praxe. Nejkritičtější posuzují roli a podíl VVŠ na jejich připravenost pro velení, vedení a výchovu podřízených absolventi z druhé a také z první poloviny osmdesátých let. Méně kritičtí jsou naopak respondenti, kteří VVŠ studovali dříve (na přelomu šedesátých a sedmdesátých let). Rovněž údaje získané sebehodnocením současného stavu připravenosti pro velitelskou praxi jsou přímo úměrné časovému faktoru.

Nejvýše hodnotí tuto připravenost velitele se 17letou a delší praxí, nejnižší naopak ti respondenti, kteří mají zkušenosti z velení podstatně kratší.

Hodnocení vlastní připravenosti k dovednému velení

Tabulka č. 1

Skup. respon.	Časový faktor	Hodnocení jako									
		Velmi dobré		Dobré		Průměr		Slabé		Velmi slabé	
		AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
do 6ti let	Po VVŠ	-	-	6	30	6	30	7	35	1	5
	Nyní	4	20	14	70	2	10	-	-	-	-
7-12 let	Po VVŠ	-	-	13	26	21	42	11	22	5	10
	Nyní	5	10	38	76	5	10	2	4	-	-
13-16 let	Po VVŠ	1	3,8	3	11,5	16	61,5	4	15,4	2	7,7
	Nyní	3	11,5	22	84,6	1	3,8	-	-	-	-
17 a více	Po VVŠ	1	9	5	45,5	5	45,5	-	-	-	-
	Nyní	1	9	10	91,0	-	-	-	-	-	-
Celkem	Po VVŠ	2	1,9	27	25,2	48	44,9	22	20,6	8	7,5
	Nyní	13	12,1	84	78,5	8	7,5	2	1,9	-	-

AČ - absolutní četnost
RČ - relativní četnost v %

Údaje získané dotazníkovým šetřením byly doplněny a ve většině případech i potvrzeny v rozhovorech. Zejména mladší důstojníci se velmi kriticky vyjadřovali k nedostatku školy v jejich přípravě pro práci s lidmi. Respondenti starší, kteří byli na základní funkce připravováni ve vojenských učilištích, naopak vyzvedávali podstatně větší přínos tohoto systému studia pro vojenskopedagogickou praxi, jak pozdější absolvování VVŠ.

S předchozími údaji souvisí i názory na otázku **připravenosti přímých nadřízených k dovednému velení** v době, kdy dotazovaní svoji vojenskoprofesionální kariéru začínali. Většina (69,2 %) se domnívá, že tato připravenost byla dobrá nebo velmi dobrá. Z tabulky č. 2 je však patrná jistá diferenciaci z hlediska doby ukončení vojenské školy. Nejkritičtější své přímé nadřízené hodnotí absolventi, kteří nastupovali k útvarům v letech 1976-80.

Hodnocení připravenosti nadřízených k dovednému velení

Tabulka č. 2

Skupina respon.	Hodnocení jako							
	Velmi dobré		Dobré		Průměr		Slabé	
	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ	AČ	RČ
do 6ti let	4	20	13	65	3	15	-	-
7-12 let	7	14	26	52	12	24	3	6
13-16 let	4	15,4	11	42,3	9	34,6	-	-
Celkem	17	15,9	57	53,3	26	24,3	3	2,8

V individuálních i skupinových rozhovorech byla vyzvedávána převládající snaha přímých nadřízených pomoci při prvních krocích v nástupnických funkcích. V rozhovorech byly rovněž naznačeny možné příčiny kritičtějšího pohledu na přímé nadřízené ze strany absolventů škol v letech 1976-80. Souvisely s intenzivní „očistou“ ČSLA od tzv. „pravicových žvlů“. Mnoho schopných velitelů muselo z armády odejít a nebylo je možno nikým bezprostředně nahradit. Došlo k značné fluktuaci na funkcích, a to zejména na nižších stupních. Bylo téměř masovým jevem, že absolventi VVŠ nebyli ustanovováni do základních funkcí (VČ, ZVTR, ZVTB), ale o stupeň výše. Všeobecná nezkušenost způsobovala chaos a bezradnost. Vznikl stav, ve kterém se neměl kdo o koho opřít, od koho se učit.

Těžiště empirického výzkumu bylo zaměřeno na rozkrytí zvláštností při velení vojákům základní služby na straně jedné a vojákům z povolání na straně druhé.

Ve vztahu k vojákům základní služby vyslovili respondenti celou řadu pesimistických názorů i charakteristik. Např.:

- velmi nízká až nulová motivace k výkonu služby
- černobílé vidění
- pocity nepostižitelnosti a beztrestnosti
- nešetrný přístup k majetku i ke svěřeným zbraním a technice
- žádné branně vlastenecké vědomí
- neochota podřízovat se
- neodpovědnost při plnění úkolů
- neochota snášet omezení osobní svobody
- všeobecný pokles morálky
- slabá fyzická a psychická odolnost při nástupu
- vidí jen práva a nároky, povinnosti si připouští minimálně
- odmítání náročného výcviku atd.

Od těchto pesimistických pohledů se pak odvíjely i svérázné návody a doporučení k přístupu vojáků základní služby. Např.:

- přísný a nekompromisní přístup
- uplatňovat především donucovací metody
- jsou na vojně z donucení a tak na ně proto platí pouze donucovací prostředky
- uplatňovat metodu „cukru a biče“ atd.

Z rozhovorů bylo patrné, že se jedná spíše o menšinové názory a týkaly se především respondentů od tankových a motostřeleckých jednotek. Současně bylo konstatováno, že k výraznější pozitivní změně v názorech a postojích vojáků k výkonu základní služby může dojít teprve až v návaznosti na celkové změny v postojích občanů a celé společnosti k armádě a k otázkám zabezpečování obrany státu vůbec.

Nad některými negativisticky vyznívajícími názory a postoji k hodnocení postavení vojáků základní služby převládly názory a postoje spíše pozitivní a optimistické. Např.:

- respektovat značnou diferenciaci VZS, a to jak z hlediska vzdělanostního, tak i mravního
- nepovyšovat se nad vojáky
- nelhat a neslibovat nemožné
- jsou velmi přizpůsobiví
- snažit se chápat jejich problémy a pomáhat je řešit
- jít vojákům ve všech směrech osobním příkladem
- dokonale poznat povahové a charakterové vlastnosti
- každodenně a spravedlivě hodnotit každého vojáka
- být náročný a zároveň taktní a laskavý
- dbát na efektivnost každého zaměstnání a zajistit dokonalou vycvičenost každého vojáka
- výcvik organizovat co nejzajímavěji a nejprůběžněji
- učit se umění vojákům naslouchat
- nepřehlížet chyby a nedostatky
- mít k vojákům úctu a respektovat jejich lidskou důstojnost atd.

Není opět bez zajímavosti, že výrazně optimističtější hlasy zazněly od starších a zkušenějších důstojníků. V diskusi převládly názory, že nízkou úroveň zájmu a motivace k výkonu vojenské služby lze překonat dovedným velením a vedením. Byly vysloveny názory, a ne ojedinělé, tohoto typu: „Když to velitel s vojáky dovede, udělají vše“. Zazněly i takovéto názory: „Jednoznačně jsem měl vždy méně problémů s vojáky základní služby, jak s vojáky z povolání“, nebo „Vždy jsem raději pracoval s vojáky základní služby, jak s vojáky z povolání“.

Při **hodnocení zvláštností vojáků z povolání** a přístupu k nim převládly názory pozitivní. Ve volných odpovědích v dotazníku i v rozhovorech však zazněla i kritická vyjádření. Např.:

- mladí vojáci z povolání nejsou připraveni na náročný vojenský život
- absolventi vojenských středních odborných škol jsou horší jak „základáci“, žádná odpovědnost
- se začínajícími veliteli, zejména s rotmistry, je těžší práce jak s VZS
- praporčíci jsou velmi mladí
- nedostatečná připravenost pro práci s lidmi i s technikou
- lépe se mi pracovalo s veliteli z řad VKVŠ

- mnozí VZP jsou stejně problémoví jak VZS
- je těžké je předělat
- 60 % chce plnit úkoly, 40 % neodpovědných
- i u mnohých vojáků z povolání je vlastenectví na konci žebříčku hodnot atd.

Jak bylo již poznamenáno, ve výpovědích respondentů však převládlo kladné hodnocení mladých vojáků z povolání i optimistické názory na práci s nimi. Např.:

- převládá snaha o kvalitní práci
- většina plní úkoly dobře
- je nutné je vést k sebevzdělávacímu úsilí
- jsou samostatnější
- pracovat s nimi především kooperativní metodou
- mají větší zájem i odpovědnost za péči o svěřenou techniku
- prověřovat v zátěžových situacích
- dávat více prostoru k samostatnému rozhodování
- řešit jejich osobní i rodinné problémy
- posilovat jistoty a dávat perspektivy
- spravedlivě a pravidelně hodnotit
- podporovat „konkurenční boj“
- dbát na dobré vztahy mezi vojáky z povolání
- kompenzovat náročnost služby (volno, odměny)
- dbát na hmotnou zainteresovanost
- hodnotit profesionalitu a odvedený výkon (ne odsloužená léta nebo dosažené vzdělání)
- neustále pečovat o zvyšování profesionality
- prosazovat diferencované finanční odměňování podle výkonu atd.

V návaznosti na předchozí dílčí problémy byl výzkum zaměřen na získání názorů na možné změny a zkvalitnění **organizace systému přípravy vojenského profesionála nového typu**. Získané údaje k této otázce považujeme z hlediska cílů výzkumu za nejcennější. V dotaznících byly vysloveny následující názory:

- v přípravě klást větší důraz na vedení k samostatnosti
- věnovat více pozornosti praktickým otázkám
- rozvíjet komunikativní schopnosti
- daleko větší důraz klást na přípravu v řízení a vedení podřízených
- více prostoru pro samostatnou práci a studium
- psychologickou přípravu studenty nejen učit teoreticky, ale především s nimi dělat prakticky
- zlepšit znalosti vojenských řádů a předpisů
- připravovat studenty řešením modelových situací
- více pozornosti pedagogickopsychologické přípravě a humanitnímu vzdělávání vůbec
- na přednášky zvát více odborníků
- delší stáž a praxe u vojsk
- větší důraz na zvyšování fyzické zdatnosti
- více se soustředit na činnost velitele v době míru
- zkrátit dobu studia, více praktických forem přípravy
- učitelé na VVŠ by měli mít větší praxi od vojsk
- zvýšit nároky na technickou zdatnost a znalosti výpočetní techniky
- snížit objem učiva, položit důraz na základní znalosti a praktické dovednosti

- metody vedení a výchovy, jakož i styly velení nejen objasňovat, ale již na škole prakticky učit atd.

Mnoho názorů bylo vysloveno i směrem k organizaci systému přípravy nových důstojníků a praporčíků. Např.:

- zrušit střední vojenské odborné školy
- na vysoké vojenské školy přijímat až po 1-2leté zkušenosti z velení u vojsk
- část přípravy provádět přímo u jednotek
- vrátit systém vojenských učilišť
- VVŠ maximálně 4 roky, akademické kurzy 6 měsíců
- mnohem přísnější výběr studentů na vojenské školy
- zřídit důstojnické školy pro konkrétní funkce
- vyšší vzdělání poskytovat jen nejspolehlivějším
- připravovat krátkodobě, ale intenzivně atd.

V rozhovorech s jednotlivci i skupinami důstojníků byla nejvíce diskutována otázka současné odtrženosti studia od praxe. Náměty a doporučení směřovaly jak směrem do škol, tak i na ministerstvo obrany. Škole bylo vytýkáno přílišné teoretizování, nedoceňování praktických metod přípravy i významu stáží u vojsk. Na adresu ministerských orgánů byly vznášeny požadavky na prosazení systémové změny v rekrutaci i v organizaci přípravy vojenských profesionálů. Respondenti upozorňovali na stále menší zájem mládeže o studium na vojenských školách a na nutnost zvýšit atraktivnost a přitažlivost vojenského povolání.

Náměty z volné diskuse (i z doplňujících odpovědí v dotaznících) směřovaly k otázkám sociálních jistot a perspektiv služby v armádě, k problémům velké odchodovosti zejména mladých vojáků z povolání a k neuspokojivým podmínkám a možnostem dalšího sebevzdělávání u bojových jednotek. V této souvislosti bylo doporučováno čteněji organizovat krátkodobé kurzy při vojenských školách a zařízeních a odbornou přípravu i studium společenskovední tematiky v průběhu výkonu funkcí u vojsk omezit na minimum.

Závěry a doporučení

Údaje z výzkumu přispěly k přesnější charakteristice jak vojáků základní služby, tak i mladých vojáků z povolání.

Pro vojáky základní služby je příznačná nižší úroveň zájmu i motivace k výkonu vojenské služby. Dále byla zdůrazněna jejich značná diferenciace, a to především z hlediska sociální zralosti a mravní vyspělosti. Jednoznačně převládá názor na možnost úspěšné výchovy a vedení vojáků, včetně docílení pozitivní změny v jejich motivačních a hodnotových strukturách.

Mladým vojákům z povolání je vytýkána nižší úroveň jejich připravenosti pro práci s lidmi. Z hlediska možnosti jejich sebevzdělávání a sebezdokonalování v podmínkách praxe u vojsk byl optimističtější pohled na začínající důstojníky než-li praporčíky. Zejména mladým praporčíkům je vytýkána malá míra odpovědnosti a nedostatečně rozvinutý smysl pro povinnost a pro kázeň.

Účastníci výzkumu se vyjádřili k **dosavadnímu systému přípravy vojáků z povolání**. V podstatě byl odmítnut systém přípravy mladých chlapců na vojenskou profesionální dráhu v postpubertální a raně adolescentní fázi jejich vývoje. Dosavadnímu vysokoškolskému systému přípravy důstojníků je vytýkána značná odtrženost od praxe. Velmi četné byly hlasy zpochybňující nutnost vysokoškolského vzdělání na nižších velitelských a technických funkcích. Jednoznačně zazněl požadavek na vyšší kvalitu při výběru i v přípravě budoucího vojenského profesionála. Údaje z výzkumu současně naznačily, že změny v objektu pedagogického působení (snižování počtu VZS a naopak rozšiřování počtu vojáků na čas - profesionálů) nijak výrazněji neevokuje zvláštní požadavky na změny v přípravě pedagogické způsobilosti velitelů. Vesměs byla potvrzena nutnost zásadního zlepšení této kvality bez ohledu na specifika objektu působení.

Analýza údajů získaných empirickým výzkumem vytváří předpoklad k formulaci následujících závěrů a doporučení:

① Při získávání a výběru zájemců a uchazečů o organizované formy přípravy na vojenskoprofesionální dráhu přihlížet nejen k mentální úrovni (k obecné inteligenci), ale také k úrovni sociální inteligence. Motivace prací s lidmi, sociální citění a komunikativní schopnosti (včetně předpokladů jejich dalšího rozvoje) by měly stát v popředí kritérií mající vliv na přijetí či odmítnutí zájemce o vojenskou profesi. Plná sociální zralost a vysoké morální kvality zájemců by měly být přitom samozřejmostí.

② Systém přípravy vojenského profesionála organizovat tak, aby bylo zabezpečeno bezprostřední propojení teorie s praxí. Pokud možno zabezpečit, aby každý vojenský profesionál získal osobní zkušenost z náročného výcviku vojáka základní služby, jakož i z velení na nejnižších stupních. Zobecnující poznatky z armád NATO (zejména Bundeswehru) přitom napovídají, že získávání takovýchto zkušeností by nemělo být jen epizodickou záležitostí (krátkodobé stáže apod.), ale déle trvajícím faktorem.

③ Odborným předmětům podílejícím se na teoretické přípravě k velení a vedení podřízených především (teorie řízení a velení, vojenská psychologie, pedagogika, sociologie) musí být vytvořen takový prostor, aby jim umožnil zajistit dosažení žádoucí úrovně vzdělanosti vojenského profesionála v této oblasti. Současně je nutno dosáhnout toho, aby tyto předměty svými formami více učily praktickým metodám řešení konfliktních a problémových situací z vojenskopedagogické praxe. Své aktivity by měly tyto předměty orientovat i směrem k vojenskoodborným katedrám s cílem pomoci při racionalizaci psychologické i odborně metodické přípravy studentů (účastníků kurzu) příslušné specializace.

④ Organizace režimu života i práce studentů na škole (v kurzu) musí maximálně přispívat k všestrannému rozvoji jejich osobnosti, k výchově k samostatnosti, odpovědnosti, k uvědomělé vojenské kázni a dodržování zásad vojenské zdvo-

řilosti. Výchova úcty k Ústavě a k zákonům, jakož i rozvíjení vlasteneckého cítění vojenského profesionála by mělo být samozřejmostí. Je nutno usilovat o to, aby vše, co říkají humanitní vědy teoreticky, se v systému přípravy, v každém předmětu, v činnosti každého učitele i velitele a v životě celé školy, dělo prakticky. Jen tak se může stát vojenská škola účinným nástrojem působící pozitivním příkladem na vědomí, city i vůli budoucího vojenského profesionála

* * *

Získané údaje z dílčího empirického výzkumu i jejich zobecnění vyúsťující v tezevitě vyjádřená doporučení nelze přeceňovat. Nebylo by však správné a ani moudré k nim, v této aktuální době transformace vojenského školství, alespoň nepřihlídnout.