

Článek nejen poskytuje netradiční pohled na psychologii skupin z vojenského hlediska, ale seznamuje nás také s myšlením britského pozemního vojska.

Britská vojenská doktrína uvádí, že manévrový přístup je definován jako metoda operací, při níž je za prvořadé považováno otřesení celkové soudržnosti nepřítele a jeho vůle k boji. Soudržnost v této souvislosti vyjadřuje celkové a složité vzájemné působení fyzických, morálních a organizačních složek bojové síly. Proto je klíčovou součástí soudržnosti vzájemná soudržnost bojujících vojáků. Pochopení soudržnosti mezi vojáky je zřejmě důležité pro zvýšení bojové síly právě prostřednictvím soudržnosti.

Soudržnost je v podstatě tím, co „drží jednotky pohromadě“. Pojem soudržnost se zpravidla používá k hodnocení jedné ze složek morálky, přičemž morálka je zase složkou bojové účinnosti. Soudržnost znamená jednotu. Je kvalitou, která do jednoho celku poutá všechny součásti, a tím jednotku chrání proti narušení a rozkladu.

Soudržnost jednotek je široký pojem, a proto nelze požadovat její přesné měření za zvláštních okolností. Avšak jsou-li známy a blíže definovány prvky soudržnosti, je možné relativní porovnávání a objektivní hodnocení.

Soudržnost má dva aspekty:

1. Fyzický aspekt vyplývá ze správné taktiky. Na příkladu obranného boje je popsána soudržnost jednotek a útvarů pozemního vojska a metody jejího vytváření. Na vyšších stupních se bráněná postavení vzájemně podporují. Velitelská stanoviště jsou chráněna anebo jsou zdvojena. Nepřímá palba je soustředována a přenášena tak, aby zmařila postupně vedené útoky. K dispozici jsou zálohy určené ke zmaření nepřátelského úspěchu. Protiútoky jsou používány účinně ke zpomalení nepřátelského útoku a k obnovení situace. V rámci obranných postavení se sektory paleb zbraní vzájemně překrývají, takže umlčení jednoho postavení nevede ke vzniku průlomu. Propojení a překrývání sektorů paleb umožňuje soustředovat palbu. Plány nepřímých paleb jsou ujednoceny a umožňují zastavit pohyb nepřítele. Zátaras jsou kryty palbou a zpomalují pohyb nepřítele. Palebná postavení jsou dobře chráněna proti přímým i nepřímým palbám. Sektory pozorování pokrývají všechny přístupové směry, takže nepřítel nemůže dosáhnout překvapení. Všechna tato opatření znemožňují nepříteli údernou akci. Kde dojde k místnímu neúspěchu, je možno zabránit jeho rozšíření. Vševojsková uskupení zvyšují fyzickou soudržnost, protože představují soustavu vzájemně se doplňujících bojových možností, které lze nesnadno zničit po částech.

2. Morální neboli sociální aspekt. Morální soudržnost je v podstatě podmíněna vojáky jako lidmi. Soudržné jednotky bojují společně nehledě na nepříznivé okolnosti a místní neúspěch. Morální aspekt vyplývá z mnoha činitelů, jejichž kombinace je pro každou jednotku jedinečná. Posilují ho dobrá morálka, dobré velení, nadšení a „esprit de corps“ (duch jednotky). Výcvik a zkušenost jsou faktory na osobní úrovni, stejně jako odhodlání a síla charakteru velitelů, kteří musejí projevovat pevný postoj tváří v tvář nepříznivým okolnostem. Jejich postoj

a osobní příklad jsou důležité při místním neúspěchu, když se u jednotky začíná šířit panika. Jiné aspekty morální soudržnosti vyplývají z úkolu, jako víra v pravděpodobnost úspěchu anebo ve správnost účelu boje.

Výcvik může posilovat soudržnost dvěma způsoby:

- ❑ z hlediska fyzické soudržnosti vojáci vidí, že se sektory paleb překrývají, že byly sestaveny a jsou používány plány paleb, že byly zřízeny zátarasy kryté palbou, že plány protiútoků jsou účinné. Velitelé zajistí, aby palba mohla být účinně přenášena a aby protiútoky byly včas a správně koordinovány,
- ❑ realistický výcvik posiluje morální soudržnost sdílenou zkušeností, důvěrou a vzájemným porozuměním. Kromě toho může podporovat smysl pro perspektivu: první nezdar neznamená, že je ztracena bitva.

Speciální úloha, vybavení anebo statut mohou vést ke vzniku pocitu elity u jednotky, který má příznivé důsledky pro soudržnost, avšak může ztěžovat integraci nových členů.

Výzkum rozlišuje tři základní formy soudržnosti: horizontální, vertikální a organizační. Každá z těchto forem má afektivní (emocionální, citový) aspekt a instrumentální (týkající se dovedností nebo jednání) aspekt.

Horizontální neboli sociální soudržnost se týká kvality meziosobních vztahů uvnitř jednotky, jejíž příslušníci mají mezi sebou vztahy sounáležitosti a vědomí příslušnosti k jednotce. Lidé mají přirozený sklon vytvářet stabilní soudržné skupiny a spolupracovat, aby přežili. Tento přirozený proces může vyústit do soudržnosti, pokud tomu nestojí v cestě překážky. Sociální soudržnost sama o sobě však není zárukou úspěšné výkonnosti jednotky. Když nejsou cíle jednotky v souladu s cíli stanovenými nadřízeným stupněm, jednotka může být sociálně soudržná, avšak neproduktivní.

Vertikální soudržnost. Vztahy uvnitř jednotky mohou být popsány v pojmech hierarchie mezi podřízenými a veliteli, kteří jsou v každodenním osobním styku. Kvalita vertikální soudržnosti souvisí se způsobností a starostlivostí velitele. Podřízení se ztotožňují s velitelem malé jednotky a přijímají jeho úkoly a cíle za svoje úkoly a cíle. Velitelé, protože jsou také příslušníky vyšší jednotky, jsou vystaveni téměř procesu identifikace, a proto musejí předávat svým podřízeným úkoly a cíle nadřízených velitelů.

Organizační soudržnost. Jednotky mohou být motivovány společným úkolem nebo cílem, který vede jejich příslušníky ke spolupráci a vyvolává v nich společnou hrdost a sdílení hodnot. Sama o sobě není zárukou úspěšného splnění úkolu, protože oddanost věci nemusí postačovat k překonání vlivu špatných meziosobních vztahů. Avšak soudržnost podmíněná úkolem může vést ke zpevnění sociální soudržnosti jednotky.

Soudržnost a výkonnost. Důraz na soudržnost vojenských jednotek vyplývá z jejího vlivu na bojovou výkonnost. Soudržnost vytvářená společným úkolem má větší vliv na výkonnost jednotky než sociální soudržnost. Vztah mezi soudržností a výkonností je výrazný. Sociální soudržnost a výkonnost jednotky mají pozitivní vzájemný vztah až do bodu, v němž se tento vztah změní v opačný. Je tomu tak proto, že lidé mohou spolupracovat, protože se mají navzájem rádi a protože tato spolupráce zase vede k dalšímu sblížení. Nadměrná sociální soudržnost znamená, že energie jednotky jsou zaměřeny na zachování osobních vztahů na úkor výkonnosti při plnění úkolu. Proto je možné, že vznikne nerovnováha mezi sociální soudržností a jinými formami soudržnosti, a to s nepříznivými důsledky pro výkonnost.

Vývoj soudržnosti jednotky. Existuje čtyřstupňový model vývoje soudržnosti jednotky aplikovatelný bez ohledu na organizační rámec:

- ❑ skupina prochází počátečním obdobím velké výkonnosti,
- ❑ potom přejde do období konfliktu, který může být konstruktivní nebo destruktivní,
- ❑ jednotka může přejít do období své přestavby a eventuálně do stadia efektivní spolupráce,
- ❑ některé jednotky mohou zůstat v konfliktním stadiu a v tom spočívá nebezpečí, že nedosáhnou potřebné soudržnosti.

Vliv ohrožení na soudržnost. Přítomnost vnějšího ohrožení ovlivňuje soudržnost jednotky a působí silným tlakem ke sjednocení ke společnému úsilí. Vnější hrozby mohou být reálné nebo domnělé a mohou mít různé formy zpravidla se týkající přežití jednotky. Vnější ohrožení může být fingováno propagandou pro posílení soudržnosti. Avšak vnější ohrožení může také zvýšit stres, který může mít negativní vliv na nějaké slabé místo v jednotce. Tak může být ovlivněna soudržnost různých jednotek, protože jednotlivci reagují na silnější vliv meziosobní vazby s podobnými osobami, čímž se rozšíří nějaké existující, avšak dosud neškodné rozštěpení.

Skupiny. Pojem „příslušnosti“ ke skupině je složitý. Ačkoli přímá loajalita vojáka se vztahuje k jeho základní jednotce, existence větší organizace s níž se může ztotožnit je důležitá, protože poskytuje další podporu a napomáhá integrovat potenciálně nesourodé základní jednotky. Skutečnost, že v této větší organizaci může nalézt náhradu, pomáhá vojákovu překonat ztrátu jeho přímých vztahů. Tento pocit sounáležitosti je posilován symboly (odznaky, názvy, vlajky, stejnokroj aj.).

Soudržnost základních skupin je vyšší než soudržnost skupin sekundárních. Soudržná základní skupina plní v bojové motivaci dvě hlavní funkce: jednak stanoví a zachovává standardy chování skupiny, jednak podporuje a povzbuzuje jednotlivce ve stresu, jemuž by sám neodolal. Vzhledem k tomu, že úkoly plní základní jednotky, je nutno dávat prioritu zachování soudržnosti základních jednotek. To však nesmí dospět do bodu nezdravé nerovnováhy, kdy např. snaha zachovat skupinu vyústí do neúčasti a neplnění rozkazů.

Společná zkušenost. Nejintenzivnější zkušeností pro upevnění soudržnosti je boj, avšak soudržnost lze utvářet jakoukoli společnou zkušeností. Důležité je, že zkušenost dodává vojákům důvěru, že kamarádi a velitelé jsou schopni a odhodláni bránit je v boji. To vyplývá z vnímání sítě vzájemných vztahů, která je základem soudržnosti jednotky. Realistický výcvik připravuje vojáka pro budoucí úkoly a tím snižuje jeho obavy z neznámého. Úspěch ve výcviku vytváří důvěru v jednotlivce i v jednotku.

Nerealistické nebo nedosažitelné cíle vytvářejí napětí v jednotce, jež nepříznivě ovlivňuje soudržnost, a naopak, sdílené cíle podporují soudržnost.

Velení. Dobré velení může přispět k soudržnosti jednotek. Zde je nutno uvést tři poznatky:

- ❑ důvěra vojáků v jejich velitele závisí na profesionální způsobilosti velitelů, na jejich věrohodnosti a na jejich oddanosti jejich vojákům,
- ❑ velitel má dvojí úlohu: vytvářet soudržnost v základní skupině a zajistit její vazbu na sekundární skupinu,
- ❑ způsob, jakým velitel komunikuje se „světem“ mimo jeho skupinu, má značný vliv na to, jak skupina vnímá svou relativní situaci, což může ovlivnit její soudržnost.

Závěry

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že soudržnosti lze dosáhnout:

1. Institucionálními opatřeními:

- ☐ udržovat skupiny pohromadě tak, aby nebylo bráněno přirozeným procesům utváření sociální soudržnosti,
- ☐ vytvářet homogenní jednotky anebo rozvíjet stejné úrovně sociální soudržnosti,
- ☐ jasně vysvětlit organizační zásady a požadovat, aby je jednotlivci respektovali,
- ☐ klást prioritu na základní jednotky, které jsou pro soudržnost důležité, avšak také používat sekundární jednotky pro podpůrné funkce,
- ☐ vytvářet rovnováhu vlivů ovlivňujících soudržnost,
- ☐ zajistit možnost výměny zkušeností, především o úspěších,
- ☐ zdůrazňovat sdílené hodnoty.

2. Školením velitelů v těchto otázkách:

- ☐ každá jednotka musí neustále mít jasný úkol,
- ☐ velitelé musejí strávit většinu svého času u svých jednotek,
- ☐ pro utváření soudržnosti neexistuje žádná šablona,
- ☐ existují stupně utváření skupiny, jejichž znalost může napomáhat při úspěšném dosažení soudržnosti,
- ☐ způsob, jakým je jednotce vysvětlováno ohrožení, ovlivní její soudržnost,
- ☐ stres může nepříznivě ovlivnit rozdílnosti u jednotky,
- ☐ homogenita sice zvyšuje soudržnost, avšak může snížit tvořivost,
- ☐ dobrá komunikace může vytvořit mikroklima chránící jednotku.

Literatura:

Human Cohesion. *British Army Review*, č. 137/2005.

D. ROWLAND, D. RONEY, J. STORR. Shock and Surprise on the Battlefield, tamtéž.

(nas)

Bezpečnost a obrana země se bude neustále opírat výhradně o koaliční přístup; rostoucí role bude věnována zpravodajským službám a více pozornosti by se mělo zaměřit na zpracovávání prognostických scénářů, které by nastiňovaly varianty vývoje a popřípadě zobrazovaly vývoj nejpravděpodobnější.

Máme-li uspět v řešení strategických záležitostí obrany a bezpečnosti, bude nutné výrazně zlepšit tvorbu bezpečnostní politiky, zvláště pokud jde o konkrétní podobu bezpečnostních strategií, a při rozhodování respektovat, že asymetrické hrozby vyžadují i asymetrické reakce.

PhDr. Antonín Rašek
Zpráva o stavu země. Sondy 15. 12. 2005