

VOJENSKÉ ROZHLEDY

ČÍSLO 6.

ROČNÍK XV.

ČERVEN 1934

ČÁST VŠEOBECNÁ

Redaktoři: Brig. gen. Jiří Birula a podplukovník gšt. František Pobunek.

Brig. generál Jiří Birula:

Rozkazovací technika s hlediska psychologického.*)

Umění rozkazovat se považovalo ve všech armádách za podstatnou složku umění velitelského. Ten, kdo je bude chtít studovat, najde sice o něm dosti literatury ve všech jazycích, ale zjistí, že většina děl pojímá problém jednostranně, že se obírá formální jeho stránkou, a pojednává jen o rozkazovací technice. Ve skutečnosti má rozkazovací umění dvě složky.

První z nich je rázu technického. Dobrý rozkaz má být jasný, jednoduchý a především krátký a stručný. To ostatně všichni víme z předpisů i z denního vojenského života.

Druhá složka je psychologická. Rozkaz vydává nadřízený podřízenému, každý z nich má svůj způsob myšlení, jistě odlišný, neboť ani dva lidé nejsou úplně stejní. Takové rozdíly lidských duší a povah se nedají překonat pouhou technikou. Každý rozkaz se odráží na duševním stavu podřízených a vyvolává různé duševní zážitky, nebo-li, jak říkáme, emoce často nežádoucí; proto umění dobře rozkazovat musí přihlížeti také k okolnostem rázu psychologického, ba více, musí často psychologii stavěti nad techniku.

De facto se obě tyto složky navzájem prolínají, jdou ruku v ruce v těsném vnitřním vztahu.

Proberu tento problém a pak osvětlím význam obou jmenovaných složek na konkrétních případech.

Víme, že se v naší armádě docela právem volá, zvláště v poslední době, po „krátkých rozkazech“. Proč chceme krátké rozkazy? Předně proto, že krátký rozkaz vyhovuje vojenskému ideálu: „Stručně, jasně, jednoduše.“ Dále proto, že současný boj, vedený moderními prostředky, postaví velitele, t. j. nadřízeného, často do svízelné situace: poskytne mu málo času na obsáhlé úvahy, na dlouhé rozhodování a na dlouhé rozkazy. Domníváme se tedy oprávněně, že ten, kdo nedovede přizpůsobiti své myšlení a rozkazování rychlému spádu bojových událostí (na př. v boji pohybném), neobstojí v těžké zkoušce příští války.

*) Předneseno v r. 1933 ve Vědeckém ústavu vojenském, aby dán byl podnět k diskusí.

Krátce rozkazovat je velké umění, kterému je třeba dlouho se učit; je nepravděpodobné, že se ten, kdo v míru dával průchod příliš širokému podání, naučí rychle zkracovati v čas potřeby své rozkazy tak, aby neutrpěly příliš na své hodnotě. Spíše myslíme, že ten, kdo se ne-naučil v míru rychle uvažovati, rychle se rozhodovati a krátce rozkazovati, ve válce, kdy mnohé okolnosti nepříznivě působí na duševní stav každého, prožije, zejména v prvních bojích, perné chvíle.

Konečně chceme krátké rozkazy proto, aby se podřízený, který je dostává, naučil samostatně myslet a iniciativně jednat. Aby si zvykl vlastní odpovědnosti, krátce, aby se vychoval k samostatné velitelské osobnosti.

Z toho, co jsem řekl, je vidět, že problém „krátkých rozkazů“ v moderní válce je poněkud širší a složitější, a že stojí proto za to, abychom o něm uvažovali. Není to jen napsání nezbytného minima slov; patří k němu:

1. schopnost krátce uvažovati, dále
2. bystře rozhodovati a konečně
3. schopnost napsati (vydati) stručný, avšak hodnotný rozkaz.

Aby problém vynikl jasněji, vyjádřím jej i negativně. Nejsou-li uvedené podmínky zachovány, vzniká ne dlouhý rozkaz, jak by snad někdo mohl za to mít, nýbrž něco mnohem horšího: dochází ke zdoluhavému, pomalému rozkazování.

*

Co se týká krátkého uvažování, ujasníme si napřed, oč tu jde: mám zde na mysli psychologický proces, kterým docházíme k rozhodnutí, k seznámení se se situací, s rozkazy nadřízeného, k jejich analýze.

Ze svých vlastních zkušeností tvrdím, že potíže velmi mnohých velitelů začínají ne u analýzy, ne u rozkazu nadřízeného, nýbrž u čtení námětu (studia situace). Říkám-li, že jej nedovedou čísti, chci tím vytknouti, že při čtení nedovedou oddělit a rozlišit důležité od méně důležitého, ba v ten okamžik i bezvýznamného.

Ostatně není tomu tak jen u nás, s takovými veliteli se setkáváme v každé armádě. Kdo se účastnil většího počtu aplikačních cvičení a měl při tom dosti času, aby se sem tam porozhlédl, uviděl často tento obrázek:

Námět se čte s celou serii barevných tužek, při tom se zaškrťávají, podškrťávají a rámuji nejrůznějšími barvami jednotlivé odstavce, věty a i slova. Pro takového velitele je vše důležité, vše zaškrťává s úzkostlivou přesností, mnohdy i s pravítkem, prý proto, aby mu nic neuniklo. Chytřejší a bystřejší důstojník jen přelétne zběžně celý námět anebo rozkaz, aby mohl vydati svá předběžná nařízení, a pak podrobněji se věnuje jen těm částem, které mají pro něho největší důležitost, co se týká úkolu a času. Vše ostatní prozatím ponechává stranou. A když tento druhý typ důstojníka se svými úvahami a rozhodnutím je hotov a píše již vyžadovaná vypracování (koncipuje již své rozkazy), první pořád ještě „studuje“ námět se všemi jeho přílohami, pořád ještě zaškrťává jednotlivé odstavce a je v úzkostech, když nějakou kotu nebo boží muka nemůže na mapě ani lupou nalézt...

Při jedné štábní cestě dostali všichni účastníci jako předběžnou, avšak klausurní úlohu vypracovati rozhodnutí velitele armády v době

poměrně omezené. Bylo viděti, jak daleko ne všichni umějí dobře „číst“ námět (rozkaz) a jak mnoho času ztrácejí na věci v tom okamžiku vedlejší. Tak na př. jeden z účastníků ztratil půl hodiny času hledáním jakéhosi bodu, který byl rozhraním mezi dvěma sousedními armádami, což bylo v námětu uvedeno pravděpodobně jen pro úplnost rozkazu HVOA.; jiný zakresloval z oleáty do mapy prapory a oddíly vyložených vyšších jednotek, ačkoli vzhledem k uloženému úkolu stačilo zaznamenat si vykládací prostory těchto vyšších jednotek, což vyžadovalo času minimálního (měl zpracovat jen rozhodnutí velitele armády). Jiný zase trnul v úzkostech, že oleáta nepřiléhala správně na jeho slepenou mapu a p. A zatím čas utíkal a utíkal... Právě tak, jak tomu bývá při školních anebo velitelských cvičeních, bývá tomu i v boji. Tito přílišní úzkostlivci nebyli ovšem do stanovené doby hotovi a odevzdali práce neúplné a tím i nedostatečné.

Obdobně je tomu i při čtení operačních a bojových rozkazů. Také v těch se tak často v š e c k o zaškrťává, vše je důležité, o všem se dlouze přemýšlí, vše působí úzkosti a výsledek toho je ten, že pak na provedení rozkazu představeného nezbývá ani času ani možnosti.

Myslíte, že je to jen čistě mírový zjev? Že ve válce se ihned přizpůsobíme bojovým požadavkům? Já myslím, že nikoli; ta úzkostlivost u lidí úzkostlivých a malicherných ještě více vzroste a důsledky toho budou mnohem složitější a vážnější, než se nám nyní zdá! Jest jisté, že i v boji chování takovýchto velitelů nebude jiné a že oni to budou, kteří obvykle nebudou hotovi včas se svými bojovými neb operačními rozkazy, když takhle začínají.

Měl jsem se dotknouti krátkého uvažování; obrátil jsem však, abych se tak vyjádřil, problém na ruby a ukázal jsem, co není krátké uvažování.

Může se mi namítnouti, že to jsou potíže začátečníků nebo lidí nezvyklých prostředí. I dobrý velitel praporu je s počátku nejistý, má-li veletí pluku, ale naučí se tomu poměrně brzo. Vždyť to přece není tak těžké, čísti námět a nezaškrťávati všechno. A konec konců, jaká je v tom psychologie?

Souhlasím s námitkou, poněvadž většina se tomu naučí poměrně lehce, stačí je jen upozornit. Ale všichni — ne!

Já sám se domnívám, že to není vždycky jen čistě technický problém. Že to zaškrťávání, ta důkladnost a pomalost čtení a studia má někdy jiný důvod, jiné pohnutky. Není to u některých velitelů způsob, jak získat pro sebe čas, zastříti svou nejistotu a oddáliti kritický moment, kdy se má rozhodnouti? A tento zjev pozorujeme nejčastěji u velitelů bojácných, nejistých, malicherných, u velitelů, jak říkáme, málo rozhodných, pociťujících ve všem až příliš tíhu odpovědnosti!

Tím přecházíme k druhé věci, totiž ke krátkému rozhodování.

Podle našeho Polního řádu dochází velitel k rozhodnutí metodicky rozбором prvků: analysou a syntesou. Tato správná metoda, původu francouzského, vychází z předpokladu, že v boji ani jedna situace není úplně shodná s druhou, že tedy není možno aplikovati řešení jednoho případu na případ druhý, nýbrž že je třeba každou situaci analysovat zvlášť a vyvoditi řešení zvláštní, vyplývající ze závěrů rozboru konkrétního případu.

Víme z praxe, že analýsa každého prvku dává určitý počet závěrů. Tyto závěry mohou být k sobě ve dvojnásobném poměru. Buď se potvrzují, jeden z nich zesiluje platnost druhého, třetího atd., anebo si navzájem odporují. Pak nastává nejtěžší část rozboru prvků: srovnání, zladění je mezi sebou, dání jednotlivých závěrů do takového vzájemného poměru, aby každý z nich byl zhodnocen podle důležitosti, aby některý z nich nebyl nedocenen a jiný zase přeceněn.

Tento postup — do jisté míry opačný než postup při analýze — nazýváme syntesou; jejím účelem jest učiniti takový celkový závěr, který nejvíce odpovídá danému úkolu, úmyslu nadřízeného velitele a situaci.

Výhodou této metody je, že řešení tímto způsobem vzniklé je velmi přiléhavé; nevýhodou její jest, že rozhodování, zvláště při menší praxi, je zdoluhavější, má v sobě určité zárodky pochybnosti a proto často menší rozhodnost v provedení.

Řekli jsme, že rozhodování má být krátké — a teď slyšíme: Zdlouhavost, pochybnosti, menší rozhodnost... nejsme tu u kořene zla? Řekne snad někdo: Jistě, že ano. Jsou velitelé, kteří se rozhodují naráz, bez velkého analysování. A při tom skoro vždycky se rozhodují správně! Co bychom na to mohli odpovědět? Že tu jde o tak zvané rozhodování instinktivní. Je stejně dobré jako to první? Ano a ne. Je dobré ve válce a v boji. Nehodí se však úplně pro mír. Neboť velitel, který se rozhoduje třeba dobře, ale instinktivně, bude velmi často v rozpacích, zeptáme-li se ho na důvod, proč se tak rozhodl. Rozumové úvaze, analýze, je možno se naučiti; instinktu a intuici (představivosti) však nikoli; je to přirozená, vrozená schopnost a lidé ji buď mají nebo nemají, ale naučiti se jí nemohou. Proto se nám tento způsob nehodí pro mír, pro školení a výchovu důstojnického sboru.

Jak tedy zde pomoci, abychom se vyvarovali zdlouhavosti, pochybnosti a nerozhodnosti? Je nutno vychovávat důstojníky k rozhodnosti a ráznosti, posilovati jejich vůli, aby se naučili přemáhati skepsi a pochybnosti, a při tom naprosto uvolniti svobodu myšlení a pěstovati za všech okolností výměnu názorů a diskusi.

S počátku budou se rozhodovati špatně, později prostředně, pak dobře. Ale zdlouhavost a pomalost, tápání při rozhodování musí být vymýceny praxí. Čím více případů vyřeší, tím větší bude jejich jistota. A pak se budou rozhodovati — rázně a rychle.

*

Zbývá, abych se ještě dotkl napsání a redigování krátkého rozkazu. Proč bývají rozkazy zbytečně dlouhé? Řekli jsme si již o tom něco: ze zvyku psátí a vůbec i mluvení široce a dlouze. Jsou však ještě důvody jiné, a to důvody psychologické.

Někdy má dlouhý rozkaz původ v nedůvěře nadřízeného v podřízené a v nepřiměřené úzkostlivosti, ba bojácnosti představeného. Tu nedůvěru nesmíme ovšem šmahem odsuzovat, někdy bývá i oprávněná. Když vím, že můj podřízený je poněkud těžkopádný a potřebuje delšího poučení o tom, jak si představuji provedení svého úmyslu, nebo když podřízeného neznám, nebo když mám dosti času, avšak nemohu vejíti se svými podřízenými v osobní styk a p., nemohu poněkud delší rozkazy vždy zamítati. Nesmíme tedy paušaliso-
vat! Když své podřízené dobře

znám, když vím, že můj úmysl náležitě pochopí, anebo když mám nedostatek času a vím, že s tímto časem budou zápasit i podřízení, dlouhé rozkazy budou jen a jen na škodu.

Vyskytnou se tedy případy, kdy rozkaz bude někdy poměrně delší, jindy zase docela krátký. Ale v zásadě bychom byli špatnými veliteli, kdybychom se snažili vše a vždy centralisovati v svých rukou a za všech okolností krok za krokem vésti své podřízené velitele, omezující osobní jejich projev a jejich iniciativu.

Co by tedy měl dělati velitel roty, když dostane od svého velitele praporu nejen rozkaz, ale i nařízení, jak má tento rozkaz provést, a to do všech podrobností? Vše je předvídáno velitelem praporu obvykle zkušenějším než je velitel roty, někdy i jednotlivá pěší družstva mají přesně stanovený úkol. Jde jen o provedení toho, co nařídil velitel praporu! Ptejme se tedy, nač máme velitele roty a rotu, která podle našeho předpisu P-I-1 je sama „způsobila řešiti jednoduchou taktickou úlohu“ (čl. 372).

Úzkostlivost velitele je vždy na škodu rozkazování, a to nejen proto, že vede k nepoměrně dlouhým rozkazům a omezování iniciativy podřízených, ale hlavně proto, že u takovýchto velitelů rozkaz obvykle bude vydán pozdě! I když takový velitel rozkaz má již napsaný nebo třeba i ústně vydaný, přece pořád v úzkostech přemýšlí, nezapomněl-li na něco podstatného nebo snad na nějaký formální odstavec rozkazu, pořád je na vážkách, má-li již či nemá ještě své podřízené propustiti, aby mohli začít prováděti jeho nařízení. Opravuje, doplňuje, mění, přepisuje před chvílí již hotový rozkaz a zatím čas utíká, rozkaz se stává komplikovaným, nepřehledným, mnohdy i nečitelným se všemi důsledky toho v moderním boji.

*

To jsou tedy důvody čistě psychologické. Abychom si však úplně odpověděli na naši otázku, proč nedosahujeme žádoucích výsledků, co se týká krátkosti, stručnosti a jasnosti rozkazů, řekněme si ještě, co vše tyto naše rozkazy obsahují technicky zbytečného, nejasného a s hlediska psychologického i někdy škodlivého.

Zastavme se především u prvního článku, s kterým se častěji setkáváme v rozkazech velitelů nejrůznějších stupňů, nevyjímaje ani velitele setnin, a to u „dojmu o nepříteli“.

„Dojem o nepříteli“ jako samostatný článek rozkazu není předvídan v žádném z našich předpisů a přece velmi rychle pronikl do naší rozkazovací techniky, aniž jsme si všichni vědomi jeho některých zřejmých nevýhod po stránce psychologické. „Dojem o nepříteli“ stal se zkrátka dnes jakousi „módou“ a vidíme, že se otázce „dojmu“ věnuje při cvičeních v míru až příliš mnoho času a místa.

„Dojem o nepříteli“ je zajisté jeden z podkladů pro rozhodnutí velitele, avšak přece nemusí býti jedním z článků rozkazu, jak uvidíme později. V svém rozhodnutí si velitel musí učiniti dojem o nepříteli, je-li k tomu několik nezbytných předpokladů, aby mohl býti skutečně utvořen. Dojem se neutvoří hned, nýbrž postupně, a to zprávami o nepříteli, dotykem s jeho vojsky, bojem, duševními zážitky, sluchem, osobním stykem s vlastními vojsky a p., tudíž nemůže býti utvořen jen tak na plano. Proto je nelogické, když při cvičeních v míru požadujeme od podřízených, aby se vyjádřili o tom, jaký dojem mají o nepříteli za

všech situací, kdy — obrazně říkajíc — se vydá námět, posoudí situace a hned se již vyžaduje „dojem o nepříteli“, který je třeba od nás vzdálen ještě na několik denních pochodů! Uznějme, že je těžko mluvit o dojmu, když nepřítele máme ještě daleko před sebou a nejsme s ním vůbec v dotyku, poněvadž zde scházejí velmi četné a přímo nezbytné předpoklady.

Nezaměňujeme proto „dojem“ o nepříteli s předpoklady o něm! Předpokládat o nepříteli, co asi bude dělat, mohu dokonce i v míru. Tyto předpoklady jsou jedním z prvků, který slouží na př. k vypracování nástupových plánů a p. Nemohu však zde dobře mluvit o dojmech.

Obyčejně ovšem dojem, vzniklý na podkladě prvků nezbytných k němu, má vliv na předpoklady o budoucí činnosti nepřítele; oba tyto prvky se tedy i navzájem prolínají.

Tak na př. dojem, který měl německý hlavní stan r. 1914 o francouzské armádě po neúspěšné pohraniční bitvě a před bitvou na Marne, t. j. že Francouzi jsou úplně poraženi, že jen bezhlavě ustupují, že již nejsou schopni odporu, přivedlo toto velitelství i k předpokladům o budoucí činnosti nepřítele. I přes to, že německé vrchní velení mělo zprávy o převozech francouzských vojsk z východu na západ a o soustředování jakýchsi sil v prostoru Paříže, o přeskupování ustupujících armád, dojem původně učiněný již nepřipouštěl nic jiného než další ústup „poraženého“ protivníka, který nebylo lze zadržeti.

Je to příklad nesprávného dojmu, který však přivedl i k nesprávným předpokladům o nepříteli, což jen ilustruje, jak oba dva tyto činitele, t. j. dojem a předpoklady, jsou na sobě velmi často závislé.

Ujasnili jsme si, kdy můžeme mluvit o předpokladech a kdy o dojmech, a nyní se pozastavme u „dojmu o nepříteli“ jako u prvního článku rozhodnutí velitele a eventuálně i u článku operačního nebo bojového rozkazu.

Nelze upříti, že každý velitel musí dobře uvažovati o nepříteli, musí posouditi různé jeho možnosti, učiniti si o něm dojem, ale je otázka, jestli z důvodů psychologických, má-li tak učiniti jen pro svou osobu, či má-li oznámiti výsledek svého uvažování v té neb v oné formě i svým podřízeným.

Řekli jsme, že se toto poslední stává u nás již jakousi nezbytností, přecházející pomalu ve zvyk, a že „dojmy o nepříteli“ nacházíme již nejen v rozhodnutích velitelů vyšších, ale i velitelů nižších, a to v jejich bojových rozkazech!

Podle mého soudu jsou však jak dojem, tak i předpoklady o nepříteli věci čistě subjektivní a nemají se státi veřejným majetkem za všech okolností, poněvadž s psychologického hlediska mají v sobě i zárodky značného nebezpečí.

Toto nebezpečí je dvojí. Předně působí na podřízeného tak, že pod vlivem jistého, třeba i nesprávného dojmu svého představeného vidí a posuzuje mnohdy vše s hlediska dojmu svého velitele. Různé zprávy, pozorování, činnost nepřítele, vše se může vykládati tendencně a vše má a priori jisté zabarvení. Dojem pronesený o nepříteli působí nejen na vojska, ale dokonce i na štáby. Má-li velitel dojem, že se nepřítel chystá k ústupu (ačkoli tento dojem třeba není naprosto ničím podložen) a svěřil-li se se svým dojmem jak podřízeným jednotkám, tak i svému štábu, může se stát, že se v zápětí všechny zprávy, které dojdou velitelství, budou vykládati jen s hlediska tohoto dojmu. A tak se mnohdy

přehlednou i velmi důležité zprávy, v ten neb onen okamžik třeba neodpovídající předpokladům o nepříteli.

R. 1914 na začátku války se ruské vrchní velitelství obávalo o volný prostor, který po nástupu 1. armády v prostoru řeky Němenu a 2. armádou v okolí Varšavy nebyl nikým vyplněn. Žádalo tedy od svých různých zpravodajských orgánů, aby věnovaly svou pozornost zejména tomuto prostoru, poněvadž očekávalo, jak samo zdůrazňovalo, že nepřítel této značné mezery mezi postupujícími armádami využije. V zápětí každý nepřátelský přesun, každá sebe menší akce nepřítele proti ruskému krytu v tomto prostoru a p., vše se začalo vykládati ve smyslu předpokladu, jehož se obávalo vrchní velitelství, což přivedlo konec konců k naprosto chybnému rozhodnutí, co se týkalo nově postavené 10. armády. Ta, jak víme, měla se původně soustřediti v prostoru Varšavy s úkolem operovati ve směru na Poznaň; pro různé zastrašující zprávy byl však její nástupový prostor důkladně pozměněn a byla usměrněna již ve směru severním s úkolem vyplniti mezeru mezi 1. a 2. armádou, tedy do prostoru, v němž žádné značnější síly nepřítele ve skutečnosti nebyly a jenž neměl prázdný vliv na další průběh událostí na tomto ruském válčišti.

To je první stinná stránka „veřejného“ dojmu a předpokladů o nepříteli s hlediska psychologického! Druhá a ještě závažnější je ta, že uveřejňováním svých dojmů nebo předpokladů o nepříteli velitel dává svou autoritu v sázku. Stačí jednou nebo dvakrát se zmýlit v svém dojmu nebo předpokladu a podřízení budou znenadání ztráceti důvěru v svého velitele, budou ho kritisovati, a bude-li nesprávný dojem nebo předpoklad o nepříteli mít v zápětí i neúspěch jednotky, může velitel snadno pozbyti i veškeré autority.

Pamatujeme se jistě, jak si nebezpečně s touto věcí zahrával vrchní velitel ruské armády ve válce proti Japonsku v l. 1904—1905. Před bitvou u Mukdenu v největších úzkostech předvídal nejružnější možnosti nepřítele a každou možnost dal svému štábu zpracovat ve formě předem připravených rozkazů a nařízení. Když však Japonci uskutečnili případ ruským generalissimem nijak nepředvídaný a ruskou armádu porazili, stal se gen. Kuropatkin ihned předmětem kritiky nejen v armádě, ale i v celém Rusku, a to jen proto, že se zmýlil v svých předpokladech a dojmech.

To je příklad většího měřítká, myslím, že to obdobně platí i v malém. Velitel roty, který se v svém rozkaze zabývá různými možnostmi nepřítele a pojednává o tom, jak chce těmito možnostmi čeliti, je vskutku i směšný i ubohý. Jistě si není ani vědom, s jakým nebezpečím si zahrává!

Nepopíráme ovšem, že si jak velitel roty, tak i velitel armády mají učiniti dojem o nepříteli, nebo i pouhé předpoklady o něm, avšak chci jen zdůrazniti, že z důvodů psychologických nebylo by správné to zařadovati jako jeden z článků svého rozkazu. V tomto smyslu musíme býti dosti opatrní a stojí za úvahu, jestli v některých případech, na př. v rámci vyšší jednotky snad nebude prospěšnější, a to s hlediska psychologického, říci svůj dojem jen svému náčelníku štábu a přednostovi 2. oddělení. Ti pak musí toto oznámení velitelovo považovati však za naprosto důvěrné.

Vidíme tedy, že psychologická stránka rozkazování nás přímo nutí omezovati počet osob zasvěcených o dojmech a předpokladech velitele

o nepříteli, čímž se dostáváme do jakýchsi rozporů s požadavky rázu taktického, které nás vedou k opačným názorům, t. j. že dojem velitelův je prospěšné sdělovati i podřízeným, aby se tak usnadnila jejich práce v boji! Ale myslím, že podněty psychologické nás donutí velmi často k opatrnosti, pokud jde o zpravodajské orgány, poněvadž tyto nesmějí nikdy býti pod něčím vlivem! Mnohdy postačí, když jim bude oznámeno těžiště (úsilí) zpravodajského zájmu, přesně řečeno, po kterých zprávách mají pátrati. Pamatujme si, že zvláště u zpravodajské služby je pozitivně zjištěna jedna naprosto negativní stránka, že totiž velmi ráda vysvětluje a předkládá všechny zprávy tak, aby vyhovovaly předpokladům vládnoucím v štábech.

Naproti tomu však i dojmy podřízených velitelů a zpravodajských orgánů, obsažené v jejich rozkazech a zejména v hlášeních, mohou míti vliv na představené, a jsou-li tyto dojmy neodůvodněné, musíme počítati se všemi možnými důsledky toho v boji.

Po bitvě u Charleroi, úspěšné pro Němce, dostal velitel 2. německé armády gen. Bülow, jenž pronásledoval Francouze, ráno 28. srpna 1914 toto lakonické hlášení letce: „V údolí Oisy jsou jen slabé zadní voje...“

Toto hlášení, které bylo velmi odvážné a které bylo učiněno na podkladě pouhého dojmu, „že jsou to zadní voje“ a které podávalo pronásledovateli tak pravděpodobnou a při tom i velmi vítanou zprávu, pojímá gen. Bülow za podklad pro své rozhodnutí při dalším postupu a cituje tuto leteckou zprávu dokonce i v svém armádním rozkaze. Zatím, jak víme, Francouzové již 29. srpna překvapují pronásledovatele svým protiútokem.

I zde vidíme, že dojem podřízeného obsahuje v sobě po stránce psychologické mnohé nebezpečí, a musíme připustiti, že i podřízený pod vlivem místního úspěchu nebo neúspěchu může nám snadno vsugerovati svůj třeba ničím nepodložený dojem. Chceme-li se tedy toho vyvarovati, snad by bylo prospěšnějším chtíti i od podřízených jen zprávy, kdežto dojem ať si dělají sami.

Můžeme si tedy učiniti tento závěr: Dojem a předpoklady o nepříteli jsou věc velmi delikátní a náleží výhradně velitelskému myšlení, a s hlediska psychologického neměly by býti uveřejňovány za všech okolností ani ve formě písemného rozhodnutí, rozkazu, instrukce nebo směrnice. Velitel si ve všem musí zabezpečiti nejlepší podmínky, aby mohl postupně svůj subjektivní dojem ověřiti a prověřiti, a nikdy nemá svou osobnost vydávati všanc náhodám a dohadům a možnosti kritiky se strany podřízených.

Uvažovati o nepříteli a tvořiti si správné a logické dojmy musíme ovšem v míru své podřízené učiti, avšak neopomíňme nikdy dáti k tomu potřebné prvky, aby mohl býti dojem skutečně utvořen. Jinak by se to zvrhlo v přízpůsobování a uhadování oficiálních názorů a tendencí ředitele cvičení; to musíme zcela odmítnouti. Jiná věc je učiti své podřízené správným předpokladům o nepříteli. Ale i tomu musíme dobře rozuměti, abychom si snad šablonovitým přenášením svých vlastních předpokladů na podřízené neškodili.

*

Dotkneme se dalšího článku našich bojových a operačních rozkazů, jehož obsah a stylisace může míti někdy značný vliv na duševní stav podřízených.

Je to článek druhý, t. j. situace. Tu býváme někdy až nápadně neprozíraví a úzkostliví. Mám dojem, že se až příliš snažíme v tomto článku napsat vše, co víme, jak o sousedech, tak i o nepříteli, abychom usnadnili práci podřízeným. Uznáme však, že, píše-li velitel, vydávající rozkaz víc, než je nezbytné třeba o vlastní a nepřátelské situaci, to byvá mnohdy jen ke škodě.

Všelijaká zdůrazňování, že nepřítel je velmi aktivní a že vyhledává ve všem možnosti překvapení, že nepřítel může mít četné zálohy, že se jeho nové jednotky vykládají v dalekém týlu, že nepřítel měl úspěch proti příliš vzdálenému sousedovi a p., vedou jen k zastrašování podřízených a mohou zkomplikovati beztoho již v boji otrávený morální stav jednotlivých velitelů.

Obdobně musíme býti opatrní i při stylisaci vlastní situace, neboť ta bývá velmi často až příliš podrobná a prozrazuje věci, které mohou mít na duševní stav podřízených jen vliv demoralisující. Běží-li nám o to, aby podřízená jednotka provedla co nejlépe svěřený úkol, má býti úzkostlivě dbáno toho, aby byla ušetřena všeho, co by mohlo ohroziti její morální hodnotu.

Z toho tedy vidíme, že stylisace i tohoto článku vyžaduje velké prozíravosti velitele nebo štábu a že není tak jednoduchá, jak se mnohdy zdá. My se při zpracovávání rozkazů v míru obvykle spokojíme otřepanou poznámkou „viz námět“ a tím ovšem prozrazujeme sami, že na tento článek rozkazu neklademe pražádný důraz. Kdo si zvykne v míru jen odbývat tento najisto důležitý článek rozkazu, ten — uznejme to — bude-li postaven před skutečnou situaci, kdy nebude již moci se na něco odvolati (námět, rozkaz) a bude nucen tento článek skutečně vypsati, octne se, zejména v prvních bojích, v úzkostech.

Budeme-li při všech velitelských cvičeních slova „viz námět“ důsledně potírat, seznáme sami, že zrovna stylisace tohoto článku bude činiti účastníkům cvičení největší potíže a že je bude státi až příliš mnoho času, nehledě již k nevalným mnohdy výsledkům. Uvidíme, že se v tomto článku bude mnohdy vypisovati vše, co se ví nebo co bylo obsaženo, jak o nepříteli, tak o vlastní situaci v rozkazech představených velitelů, a co je hlavní, bude se zde nejvíce hřešit s hlediska elementární psychologie.

*

Druhým, někdy i třetím článkem rozkazu je „úkol“. Má býti jasný, stručný, nemá připouštět různé výklady a nemá dávat ani nejmenší podnět k tomu, aby rozkaz nemusil býti proveden neb očekávaný výkon zeslaben.

A tyto podněty souvisí poměrně často s upřílišněnou úzkostlivostí velitelů, kteří rozkazy vydávají a kteří se snaží do úkolu vměstnati až příliš mnoho svých myšlenek a předpokladů, aniž jsou si dobře vědomi těžkých důsledků.

Dále bývají tyto podněty velmi často jednak již mezi řádky, je-li na příklad úkol vadně stylisován, jednak v nedomyšleném používání různých komparativů a superlativů. Jak často se setkáváme s pojmy „co nejrychleji“, „podle možnosti“, „co nejdéle“, „energický útok“, „houževnatá obrana“! Tyto výrazy jsou v našich rozkazech skoro již běžné. Nařizuje-li se na příklad dnes „energický útok“, kdežto příště slovo „energický“ již v rozkaze není, může to vésti jak k různým výkladům pod-

řízenými veliteli, tak i k zeslabení výkonu.“ Dosáhnouti podle možnosti čáry XY“ připouští a priori možnost i nevyplnit rozkaz neb aspoň zeslabuje stanovený úkol.

Stanovím-li úkol, musím dáti potřebné prostředky, aby úkol mohl býti splněn. Dal-li jsem prostředky, musím chtít něco konkrétního; slovy „podle možnosti“ připouštím již sám možnost nesplnění úkolu a tím si jen škodím.

Ve všech našich rozkazech nacházíme „hlavní úsilí“, „těžiště obrany“, „vedlejší úsilí“ a p., které ovšem jsou vyjádřeny i příslušnými prostředky. Dejme si otázku, je-li s hlediska psychologického výhodné vždy a za všech okolností zdůrazňovati ještě slovy, kde je úsilí hlavní a kde vedlejší, když to prozrazuje již samo rozdělení prostředků a stanovené úkoly? Musíme připustiti, že se paušálním zdůrazňováním hlavních a vedlejších úsilí v rozkazech může někdy ohroziti i provedení celého manévru, zvláště budeme-li veleti vojskům duševně otrěseným.

Píše-li velitel divise ve svém operačním rozkaze pro útok, že ten a ten pluk provádí vedlejší úsilí, a neprozíravý velitel pluku totéž opakuje i ve svém plukovním rozkaze pro útok („nás pluk provádí vedlejší úsilí...“), musíme uznati, že již tato stylisace připouští předem slabší výkon tohoto pluku v útoku! Chci-li, aby má pěchota útočila a zmocnila se stanoveného cíle, ať jsem již na hlavním nebo vedlejším úsilí (všude se útočí), nesmím jí nikdy prozraditi, že její útok při celé operaci je útokem vedlejším, tedy méně cenným, podřadným, poněvadž jinak nám útočné sledy zalehnou již při první vhodné příležitosti a nedostaneme je již pak kupředu! Kdo nebo která jednotka provádí hlavní úsilí a která vedlejší, je věc rozhodnutí velitele, který nařizuje útok. Toto rozhodnutí se vyjadřuje stanovenými úkoly, pásmi, počtem zasazených jednotek, silou dělostřelectva a pod. Každý podřízený velitel při čtení rozkazu vycítí sám, kde má padnout rozhodnutí a kdo má a jak má spolupracovat, aby bylo dosaženo úspěchu, ale nelze již s hlediska elementární psychologie třídití stejné výkony na důležité a vedlejší, poněvadž útok sám o sobě je všude důležitý, všude vážný, všude s hlediska pěšáka rozhodující a stejný a nesmíme jeho výkon nějak předem nedoceňovati a snižovati.

Podobně je tomu na příklad i s těžištěm obrany. Armáda, divise, brigáda, pluk a prapor a dokonce i roty mají v obraně těžiště vyjádřené jak prostředky, pásmi, tak i slovy. První je samozřejmé, ale druhé ve smyslu psychologickém přece škodlivé, zvláště figuruje-li ono těžiště v rozkazech nejrůznějších velitelských stupňů. V obraně nikde nesmíme ustoupiti, leda na rozkaz představeného velitele (G-V, čl. 46); uvedeme-li však v rozkaze, že úkol té neb oné jednotky je vedlejší, nejenže tím sami snižujeme její hodnotu a odolnost, ale dáváme jí jakési morální právo i k eventuálnímu ústupu a tím jednáme a priori proti ustanovením našeho Polního řádu. Byl jsem svědkem toho, že i vyšší důstojníci při velitelských cvičeních odůvodňovali svůj ústup v obraně tím, že jejich jednotky nebyly na těžišti.

Je-li přece nutno z důvodů taktických zdůrazniti úsilí nebo těžiště v rozkaze pro útok neb obranu, nemá to býti pojímáno z důvodů psychologických paušálně i do rozkazu všech podřízených velitelů. I zde mají býti orientováni o úsilí nebo o těžišti ti velitelé, kteří v něm přímo spolupracují.

Tu bychom tedy mohli učiniti další závěr, že umění velitele, který vydává rozkaz, není jednoduché. Velitel musí dobře přizpůsobiti jak taktické požadavky, tak i rozkazovací techniku psychologickým požadavkům a přizpůsobit je především tak, aby všichni vykonavatelé rozkazu byli přesvědčeni o naprosté vážnosti a důležitosti svých úkolů, které, i když nejsou rozhodující, přece nejsou méně důležité než úkoly sousedů. Byli bychom špatnými veliteli, kdybychom se neohlíželi po podnětech psychologických a dokonce chtěli jemnou psychologii brutálně podříditi požadavkům jak technickým, tak i taktickým.

*

Abych lépe osvětlil, jak může uškoditi příliš obsáhlá stylisace úkolu, připouštějící a priori různý výklad, a jak může míti na psychický stav velitele, který jde do boje, velmi neblahý vliv a způsobiti nejtrapnější výsledky, uvedu jeden klasický případ rovněž z války rusko-japonské.

V bitvě u Wafangou (De-li-sy), která byla svedena mezi armádou gen. Oku a I. ruským sibiřským sborem gen. Štaketberga ve dnech 13. až 14. června 1904, rozhodl se gen. Oku ráno 14. června nasaditi celou svou 4. divisi k obchvatu pravého ruského křídla a dosáhnouti zde rozhodnutí. Gen. Štaketberg, který předtím přešel do obrany u Wafangou a neměl k večeru 13. června ani tušení o přesunech Japonců na svém křídle,¹⁾ rovněž se rozhodl 14. června obchvatiti pravé, t. j. opačné japonské křídlo, a donutiti tak gen. Oku k ústupu.

Obchvatná ruská skupina byla utvořena z tří pluků 1. sibiřské střelecké divise, z jedné pěší brigády 35. pěší divise a z jednoho praporu 34. sibiřského pluku, které byly dosud v záloze, vše pod velením generála Gerngrose, velitele 1. sibiřské divise. Avšak Štaketberg nevydává žádný operační rozkaz pro tuto akci a spokojuje se tím, že zpraví jednotlivé velitele o úkolu, který je zítra očekává, s doporučením, aby „se mezi sebou dohodli, jak tuto operaci provedou.“²⁾

Časně zrána 14. června vyrazili znenadání Japonci proti pravému ruskému křídlu a již v 6 hodin hlásí přední stráž ruského jezdeckta, jež bylo za křídlem, že nepřítel proniká do týlu vlastní pěchoty. Mezitím za opačným křídlem vyčkávaly proudy skupiny gen. Gerngrose za šera příchodu opozdivší se pěší brigády 35. divise, u které bylo zařaděno celé dělostřelectvo, určené k této akci (32 děl). Ale v 8 hodin teprve došla první zpráva od gen. Glaska, velitele této brigády, v níž uváděl, že vzhledem k nepředvídanému zdržení nelze před 9. hodinou počítati se zahájením obchvatné akce do nepřátelského boku.

Gen. Gerngrose, jsa povšechně orientován o velmi těžké situaci na vlastním pravém křídle, se rozhodl nečekati na brigádu 35. divise. Zahájil útok téměř bez dělostřelectva a utrpěl neobyčejné ztráty. Tento bezohledný útok měl však přece jen značný význam, poněvadž překvapil jak japonské křídlo, tak i samého velitele armády gen. Oku, který po prvních poplašných zprávách o útoku nepřítel nejen že se sám odebral na toto své křídlo, nýbrž nakvap dirigoval i zálohy k podpoře svého ohroženého boku.

¹⁾ Jezdecká skupina gen. Simonova, která byla vysunuta před toto křídlo, ustoupila předčasně za vlastní pěchotu, takže křídlo celého sboru bylo již 13. června úplně volné!

²⁾ Vinogradskij A. N.: Istorija rusko-japonskoj vojny 1904—1905. S. Pětěrburg 1908.

Podívejme se nyní, co se dělo mezitím u pěší brigády, která pochodovala na bojiště ve třech proudech. Velitel brigády dostal od 6. hodiny dva rozkazy: první, který ho stihl krátce po 6. hodině, byl od velitele skupiny gen. Gerngrosa a nařizoval zrychlit postup, a hned nato rozkaz velitele sboru gen. Štaketberga tohoto znění (výťah):³⁾

„Při útoku nepřátelské přesily bude armádní sbor ustupovati k Wanselinu. Skupina gen. Glaska bude míti při tomto ústupu za úkol zdržovati nepřítele, a to zejména na čáře Tsujdziatun-Kaudziatun, která musí býti udržena co nejdéle“ ...

Gen. Glasko, jenž měl dosud úkol čistě ofensivní (měl se zúčastniti obchvatu), postupoval dále, avšak nový rozkaz velitele sboru, pojednávající o ústupu, nepůsobil dojista příznivě na jeho morální stav.

Kolem 7 hodin dostal gen. Glasko od svých hlídek poplašnou zprávu, že se několik nepřátelských eskadron objevilo na jeho vlastním otevřeném křídle,⁴⁾ což ještě více porušilo duševní rovnováhu velitele, jdoucího do bitvy. Pod vlivem nedávného rozkazu velitele armádního sboru se nejen rozhodl zastaviti další svůj postup a vyčkati vyjasnění situace, ale dokonce odeslati i část svých vojsk zpět k obsazení čáry, na které při ústupu celého sboru měl „vydržeti co nejdéle“.

A tak vidíme, že zrovna tehdy, když měl se svými jednotkami pospíšiti kupředu, přechází s částí svých sil do obrany a zůstává na místě. Teprve v 10 hodin dostává další rozkaz velitele armádního sboru, aby „co nejrychleji“ postupoval kupředu. Ale to bylo už pozdě. Jeho již ztenčená brigáda sice ještě zasáhla do boje, neměla však již úspěch. Mezitím, co gen. Glasko ztrácel čas, Japonci dosáhli rozhodnutí na pravém křídle Rusů a donutili celý sbor k nespořádanému ústupu ve dne. V této bitvě jen 1. sibiřská divise měla 61% ztrát.

Myslím, že rozbírajíce tento zajisté klasický případ, jak mnoho zla může natropiti nevhodně stylisovaný nebo nešťastně i doplněný úkol rozkazu, nemůžeme přece obviňovati jen velitele této pěší brigády, kterému dějiny války z velké části připisují vinu za zdrcující porážku ruských vojsk u Wafangou.

Buďme nestranní a uznejme, že vše toto zavinil především jeho představený velitel, který naprosto přehlížel složitost lidské duše nebo jí vůbec nerozuměl a neuvažoval o tom, když se rozhodoval a nařizoval.

I nám nesmí scházeti tato rozhodující velitelská stránka, jakož i vůle věnovati již v míru více pozornosti psychologii rozkazovací techniky při stylisaci bojových úkolů, abychom byli ušetřeni jak zklamání a překvapení, tak i zbytečných ztrát ve válce.

*

Dotkneme se ještě třetího článku rozkazu, t. j. úmyslu velitele. Ten nám činí největší potíže jak co do věci samé, tak i co do stylisace.

Úmysl nesmíme zaměňovati s úkolem na jedné straně a s provedením na straně druhé a nesmíme se přidržovati žádných šablon, neboť ty jsou vždy škodlivé a bývají mnohdy podnětem ke kritice představeného a vedou i k snižování jeho osobnosti. Někdy se stane, že vzhledem k stanovenému úkolu velitel nebude míti žádný úmysl, ale nesmí se toho báti. Nařizuje-li představený velitel jen přesun jednotky z jednoho místa

³⁾ Gen. Štaketberg měl již od svého pravého křídla velmi poplašné zprávy.

⁴⁾ Byly to přezvědne oddíly japonské jezdecké brigády gen. Akijamy.

na druhé, jaký mohu mít úmysl? V svém rozkaze mluvím jen o provedení, a napíši-li, že mým úmyslem je provést přesun „co nejdříve“, můžeme zde mluvit skutečně o nezdravé šabloně a o snaze dodržovat formu stůj co stůj.

Stylisaci úmyslu velitele, t. j. vyjádření krátce a jasně, co chceme, musíme se neustále učit, abychom na tento článek rozkazu nevěnovali zbytečně tolik času, jak tomu nyní někdy bývá. Rozumějme však tomu, co máme svým úmyslem vyjádřit, a oddělujeme pojem „co chceme“ (úmysl) od „jak“ provedu svůj úmysl (provedení)!

Píši-li v svém úmyslu třeba jako velitel pluku, že se chci zmocnit koty X neb osady Y, je to zajisté spíše důsledek jakéhosi úmyslu a nikoli úmysl sám. Rozhodnutí dobýt některého terénního objektu má přece svůj účel, svou důležitost, má z něčeho vyplynouti. A tento účel má být uveden i v úmyslu, doplněný třeba i některými podrobnostmi. Tak na příklad „Mým úmyslem je znemožnit nepříteli vyrazit z koridoru X Y, a proto zabezpečit si nejprve čaru koty 212, 227, 340...“

Je to příklad správně vyjádřeného úmyslu doplněného zčásti i poukazem na provedení. Napíši-li místo toho, že mým úmyslem je dosáhnouti nejprve čary koty 212, 27, 340..., uzejme, že nemůžeme zde mluvit o skutečném úmyslu. Jinými slovy: v úmyslu musíme vyjádřit tu myšlenku, na jejímž základě jsme došli ke koncepci celého manévru.

*

A nyní ještě několik slov o čistě technické stránce rozkazu, která při různých nedostacích přece se odráží na duševním stavu podřízených a nemá tedy být ani přehlížena ani neодоceňována. Pozorujte nenápadně velitele při čtení rozkazu a uznáte, že velmi často jejich rozčilování, nervosita, ba i briskní kritika nadřízených má své příčiny. Po této stránce se často dopouštíme různých chyb v rozkazování, které vzbuzují neklid, nervositu, ztrátu času u podřízených, ačkoli se tomu při dobré vůli dá předejít. Týká se to na př. označování jednotlivých čar, kdy v jednom odstavi velitel píše své údaje zleva doprava, hned v druhém odstavci zprava doleva a vůbec neudá, kde je ten první bod na mapě třeba naprosto nenápadný; ta nemožná rozhraní s vesnicemi „v to“ nebo „mimo“, dokonce i dělení vesnice, kdy zejména v boji malých jednotek je nutno dáti možnost osady vymanévrovat s obou stran touž jednotkou; kdy velitel čtoucí rozkaz musí přechít spoustu bodů, aby se konečně ke konci dovedl, že mu nepatří, a p.

Budeme-li v tomto smyslu jednotni, t. j. na př. budeme-li označovat čary vždy zleva doprava (vzhledem k nepříteli), budeme-li přesněji označovat důležité body, které lze na mapě těžko nalézt, aby podřízení hledáním jich nemařili zbytečně čas, budeme-li určení místa „v to“ a „mimo“ uvádět před řadu míst, aby si velitel čtoucí rozkaz mohl ihned jednotlivá místa v mapě označovat, budeme-li stanovit jasněji a určitěji rozhraní, aby nedocházelo k různostem v názorech, co to znamená kota „v to“ nebo „mimo“ neb „okraj lesa a vesnice v to“, ačkoli nevíme, kde tento „okraj“ končí atd., ušetříme si zbytečné rozčilování a kritiky představených a hlavně čas.

*

Tím končíme svou zběžnou analýsu a syntesu rozkazovací techniky ve světle psychologickém a činíme tento závěr:

Chceme stručné, jednoduché a jasné rozkazy, poněvadž nám nejlépe vyhovují jak po stránce nejúspěšnějšího vedení boje, tak i po stránce uchování nejlepšího duševního stavu podřízených, který zvláště při nerovnosti sil a prostředků je i v moderním boji velmi důležitý.

Chceme, abychom při taktickém rozhodování a rozkazování více přihlíželi k psychologii člověka, k psychologii podřízených, a aby naše rozkazovací technika dostala do svého těla patřící jí duši a zamítla vše to, co může porušovat duševní rovnováhu lidí boj vedoucích a bojujících.

Jen chtít však nestačí, je nutno důsledně vychovávat a někdy i převychovávat velitelský sbor. Avšak vychovávat jej rozumně, promyšleně, a přihlížeti při tom neustále k pedagogickému umění. Je potřeba výchovy pečující o soulad mravních hodnot a o součinnost duševní a intelektuální, třeba vycházeti při ní ze zdoluhavé a velmi nesnadné analýsy, abychom dostali jednoduchou, ale jasnou a všemi dobře chápanou syntesu.

Hlásati jen nezbytnost a účelnost krátkých rozkazů, jejichž důležitost uznáváme všichni bez výjimky, nepostačí; je nutno sáhnouti hlouběji, vzbuditi o tento problém pro armádu tak důležitý zájem u podřízených, věnovati mu hodně času, míti dostatek trpělivosti a rozvahy a nezapomínat při tom, že v každém živém těle je duše svou strukturou delikátní. Jen tak splníme své velitelské poslání i v této otázce, která je tak závažná zvláště pro naši armádu.

Podplukovník gšt. — s k ý:

Odzbrojovací jednání v I. čtvrtletí r. 1934.

(Pokračování — psáno v březnu.)

Stručný nástin politické situace.

Tím, že Německo 14. října 1933 vystoupilo ze Společnosti národů a opustilo odzbrojovací konferenci, dalo najevo, že je proti odzbrojení a že hledalo doposud jen cesty, jak toto odzbrojení obejít. Dokud v jednáních odzbrojovací konference vidělo nejednotnost mezi velmocemi, tudíž hlásalo odzbrojení, snažíc se postupně dosáhnouti přiznání zásady rovnoprávnosti, aby tak zvrátilo platnost mírové smlouvy. Když však konečně 14. října vedoucí velmoci Anglie, Francie, Amerika a Itálie ústy britského ministra zahraničí Simona přednesly jednotný výklad zásad odzbrojovacích, který nutil Německo přejít od slov k činům, poznalo, že není jiného vyhnutí, než aby z konference odešlo. Proč? Protože velmoci navrhovaly odzbrojení vlastní a rozhodně se postavily proti opětnému ozbrojení Německa. Proto Německo odešlo z konference, aby nejprve znemožnilo již skoro připravenou úmluvu a pak záklisním jednáním aby získalo některou velmoc pro sebe.

To se Německu brzy podařilo, jednak úspěšným politickým manévrem, jednak využitím nepříznivé vnitropolitické situace ve Francii. Již v prosinci 1933 se začaly ozývat v Anglii hlasy pro ústupky Německu a možnost jeho částečného ozbrojení alespoň v pozemní výzbroji. Itálie brzy se přiklonila k Anglii, takže již začátkem ledna 1934, kdy zahraniční ministr Simon navštívil Řím a Berlín, bylo známo, že se dohoda ze 14. října už dávno rozpadla.