

Armádní generál Sergěj Vojcechovský:

Několik úvah o výchově velitelů.

Mám na zřeteli velitele vůbec. Již sám název mluví o tom, k čemu je povolán: má vélet. Dává povely a uděluje rozkazy. Je činný a nařizuje činy.

Typickými vlastnostmi pro velitele jsou podle toho schopnost k činům a odhodlání vzít na sebe odpovědnost.

Požadavky k veliteli nejsou tím ovšem vyčerpány.

Nechci se zabývat tím, že něco z těchto vlastností je jednotlivcům vrozeno a je tak složkou jejich vrozené povahy, něco dodá, utvrdí a vyvine rodina a škola a něco utvrdí a vyvine nebo potlačí další život. Postačí zatím, zvolím-li si pro své úvahy úsek značně menší.

Nechám proto stranou i vrozené povahové vlastnosti i vliv rodiny i školy a chci se zabývatí jediné podmínkami života a činností velitelů u trupy.

Zajímá mě otázka, do jaké míry lze u trupy přispět k vytvoření, resp. k utvrzení a rozvoji těchto typických velitelských vlastností. Které podmínky života a činnosti u trupy jsou rozvoji těchto vlastností příznivé, anebo naopak, nepříznivé.

Zdá se mi, že v podstatě pohnutkou ke kterémukoli činu je vždy a bezvýjimečně přesvědčení jednotlivců, že ten onen čin je skutečně nutný. Je-li toto přesvědčení pevné, lze pak očekávat činy energické. Není-li dostatečně pevné, může být činnost váhavou.

Ten onen čin je pokládán za nutný buď proto, že je přímo nařízen, anebo proto, že každý jednotlivý velitel sám, vlastními úvahami přišel k přesvědčení o nutnosti tohoto činu.

Protože se v míru vojsko připravuje na válku, má být mírová činnost velitelů usměrněna tak, aby odpovídala požadavkům válečným. A zrovna zde je třeba počítat s evolucí.

V době, kdy bylo možné řídit boj povely, typickými vlastnostmi i vojínů i velitelů mnohých stupňů mohla být jen statečnost a slepá poslušnost.

Zásada z dob Bedřicha Velikého, že voják má se bát více hole kaprála než nepřitele, vztahovala se v tu dobu i na kaprála samého, a to snad oprávněně.

Za podmínek, že boj lze řídit povely, hůl představeného snad skutečně může být pokládána za dostačující pojištění i statečnosti i dobrého výkonu vůbec. Velitelé za těchto podmínek jsou zbaveni odpovědnosti za činy, které jsou přímo a bezprostředně nařizovány. Tam, kde pohnutkou činu je povel, úvahy vykonavatelů jsou zbytečné.

Doba Bedřicha Velikého však patří minulosti. V době současné se boj neřídí povely, nýbrž rozkazy. I u sebe menší jednotky jen povely nestačí. Rozkaz nařizuje sice určitou činnost, ale nikoli každý jednotlivý čin. Slepá poslušnost již teď pro velitele nestačí, nestačí občas ani pro vojína. Pohnutky pro činnost velitele mají být již ve veliteli samém a odhodlání, vzít na sebe odpovědnost, je nezbytné. Jsou nezbytné i větší stupeň inteligence i značně větší odborné znalosti.

Proto i v míru na místo kultu poslušnosti z dob Bedřicha Velikého má nastoupit kult samostatnosti. Od velitelů se vyžaduje, aby byli s to sami bez rozkazů představených vytvořit si přesvědčení o nutnosti různých

ných činů v mezích nařízeného úkolu. Toto přesvědčení má být do té míry pevné a imperativní, aby nebylo ochromeno vědomím odpovědnosti. Zároveň jest ovšem nezbytné, aby nedostatek inteligence a odborných vědomostí nebyl činnosti velitelů na závalu.

Otázku lze dát tak: Jistý velitel má značný stupeň inteligence a značné odborné znalosti. Stačí to vždy, aby vlastními úvahami nabyl přesvědčení o nutnosti toho anebo jiného činu, či nikoliv?

Že určitý stupeň inteligence a odborných vědomostí — a to tím větších, čím více pokračuje technika — je nezbytný, zdá se zřejmým. Bez toho by bylo těžké i správné ohodnocení situace i úspěšné úvahy o činnosti.

Zdá se však rovněž zřejmým, že hodnotit lze jen to, co je známo, kdežto z činnosti velitelů v boji nebude vždy známo dost.

Pro velitele, který je naprosto přesvědčen o nezbytné nutnosti zrovna toho a nikoliv jiného činu, jednání je snadné. Je ovšem otázka, zda v boji bude mít vždy nebo často dostatečný podklad, aby tohoto přesvědčení nabyl. A což když místo pevného přesvědčení bude mít pouhý dojem? Inteligence a vědomosti, které velitel má, ukáží snadno cestu, ale pouze v tom případě, je-li dán k rozhodnutí podklad.

Ve válce a v boji situace není docela jasná skoro nikdy a pevné přesvědčení, že zrovna ten, nikoliv jiný čin je skutečně nejlepším, nemůže být skoro nikdy.

Nastává tak nebezpečí, že velitel zůstane bez dostatečné pohnutky k jednání a bude proto nečinný?

Ano, myslím, že toto nebezpečí skutečně je, a mám za to, že velitelé různých stupňů jsou ve válce a v boji těžce zkoušeni zrovna proto, že je těžko jednat bez náležitého přesvědčení a že zároveň je zpravidla velmi nesnadné tohoto přesvědčení včas nabýt.

Tato krize velitelské činnosti může být překonána snadněji a úspěšněji, anebo naopak, s menším zdarem, anebo dokonce nemůže být překonána vůbec, hlavně podle toho, do jaké míry ten onen velitel má sebedůvěru, důvěru ve vlastní jednotku a důvěru k svým představeným.

Zdá se mi, že za podmínek, kdy může být předepsána jen určitá činnost, nikoli každý jednotlivý čin a kdy znalost situace nepřátelské a eventuálně i možnosti vlastních neposkytuje ještě přesvědčivý podklad pro rozhodnutí pro ten onen čin, za těchto podmínek není jiné pomoci než tyto tři skutečnosti: sebedůvěra, důvěra ve vlastní jednotku a důvěra k nadřízenému veliteli.

Činnost lidská není řízena jen rozumem. Ne všechno se dá vypočítat. Jsou ještě činitelé jiní.

Ku příkladu sebeúcta a sebedůvěra zdá se mi činitelem velmi důležitým. Je-li člověk — i když dočasně — v stavu určité zaraženosti, těžko může jednat. Závislost mezi sebedůvěrou a schopností k jednání zdá se nespornou.

Velitel, který nemá dostatek sebedůvěry a sebejistoty, často nestojí za svými názory i v těch případech, kdy tyto názory se zdají odůvodněny. Velitel, který sebedůvěru má, naopak má sklon důvěřovat i vlastním dojmům. Aby se rozhodl, potřebuje menší stupeň přesvědčení a menší podklad k závěrům.

Je to povahové, ale mám za to, že schopnost jednat je vlastnost do značné míry měnivá.

Kdyby byla možnost (a tato možnost je) působit na lidi ve smyslu upevnění jejich sebedůvěry, sebeúcty, vědomí jejich vlastní důležitosti a jejich osobní váhy a významu, tím samým by nastalo automaticky i působení na jejich schopnost k jednání.

Již samo veřejné a oficiální přiznání jednotlivým velitelům té neb jiné hodnoty je s to způsobit patrnou změnu v jejich mentalitě.

Jednotlivě velitelé reagují v těchto případech značně rychle. Působí to tak, že velitel nabývá sám na sebe (do jisté míry) též názor, jaký je mu přiznán veřejně. Velitel, který až dosud dával najevo menší stupeň sebejistoty, při pouhém povýšení dává již najevo stupeň sebejistoty patrně větší.

Lze pozorovat i zjev opačný; zaražený služební postup snadno přivádí k tomu, že sebedůvěra velitele bude otřesena a jeho činnost ochromena. Této skutečnosti, že na nazírání velitelů na sebe samy lze v značné míře mít vliv, může a má být využito k výchově samostatnosti.

I důvěra ve vlastní jednotku má vztah k činnosti velitelů a není bez vlivu na krizi velitelského rozhodování. S jednotkou hodnotnější lze si troufat více.

Konečně není bezvýznamný ani stupeň důvěry k představenému. V boji jde o odpovědnost z možného nezdaru, za možné větší ztráty na lidech a na materiálu. Dává se v sázku vlastní pověst.

Je to všechno snadnější, když dotčený velitel ví, že představený za ním stojí a že má pochopení pro něj a pro jeho činnost. Má vědět, že jeho jednání nebude posuzováno ani zbytečně formálně, ani nějak zaujatě.

★

Které podmínky života a činnosti u trupy mohou být pro kult samostatnosti příznivé nebo nepříznivé?

Tělesný zákrok představených i proti mužstvu je v naší době nepřipustný a je nepřipustné činit podřízeným jakoukoli bolest fysickou. Tresty v naší době jsou převážně rázu morálního a jsou s to působiti jen bolest morálně a eventuálně určitou škodu materiální. Prostředkem kultu samostatnosti a upevnění sebedůvěry trest najisto není, ač v jednotlivých případech povzbudit může. Je nezbytný zrovna do té míry, do které je nezbytné vzbuzovat u jednotlivých velitelů pocit strachu. Jinak k výchově samostatnosti a k upevnění a rozvoji sebedůvěry se hodí spíše systém povzbuzování prostřednictvím uznání a odměn než systém stíhání a trestů. Proto velitel, který uskutečňuje svůj vliv a buduje svou autoritu hlavně na systému trestů a pokárání, pracuje spíše ve směru poslušnosti než ve směru samostatnosti velitelů podřízených. Důsledku si má být vědom: je v nebezpečí, že ve válce na svůj úkol nestačí.

Práce každého velitele má být jeho představeným brána především vážně. I velitel jednotky drobné, ku př. velitel družstva a čety, koná práci vážnou a významnou. Bude se však v značné míře dívat na sebe samého tak, jak se naň dívá jeho představený. Velitel pluku, jehož rozsah působnosti je daleko větší a značně větší je i rozsah jeho odpovědnosti, nesmí přes to podceňovat funkce velitelů čet a družstev. Ba naopak, udělá dobře, podaří-li se mu nabýt názoru a podle toho zařídit svůj vztah k velitelům drobných jednotek jako k činitelům v rámci jejich funkce stejně důležitým. Nejde při tom o předstírání tohoto názoru, nýbrž k tomu,

aby bylo dosaženo patrného efektu, je nezbytné tento názor skutečně mít.

Starosti a radosti i velitelů drobných jednotek nesmějí se zdátí veliteli pluku malichernými a bezvýznamnými o nic více než starosti a radosti vlastní.

Ať velitel pluku je si dobře vědom důležitosti a významu úkolu a osobnosti vlastní, ale ať si zároveň zachová nedotčeno vědomí důležitosti a významu úkolu a osobnosti velitelů podřízených. Zdá se mi, že zrovna zde je tajemství i zdravé výchovy samostatnosti těchto velitelů i nezbytné vespolečné důvěry.

Zbytečná povýšenost k podřízeným velitelům je neklamným znamením nezdravého služebního poměru. S hlediska výchovy samostatnosti může být jen na škodu, a to proto, že vytváří ovzduší, které je příznivé spíše vývoji pocitu méněcennosti u podřízených, než vědomí jejich důležitosti a významu.

Velitel pluku může si vytvořit spolehlivý kádr podřízených velitelů jen tehdy, když bude s to vynucovat si žádoucí výsledek jejich práce, ale zároveň vyvolávat a upevnit jejich velitelské „já“. K tomu není v stejné míře zdravá ani přílišná povolnost, ani potlačování názoru jednotlivců tíhou vlastní autority. Není zdravá ani destruktivní kritika.

Proto, že samostatnost nestačí naříditi rozkazem, těžko lze jí dosáhnout přednáškami a poučováním a není možné jí dosáhnout tresty a stíháním, bude jí fakticky dosaženo jen tam, kde si život samostatnou činnost velitelů vynucuje a kde vzájemný vztah mezi představeným a podřízenými přispívá k upevnění jejich sebedůvěry, sebeúcty a vědomí vlastního významu. Nejde ani tolik o vyslovení požadavku samostatnosti, jako právě o to, aby samostatná činnost fakticky byla nejen umožněna, nýbrž přímo vynucována.

V případech, kdy činnost velitelů je příliš omezena mimo předpisy ještě i zbytečnými směrnici a zásahy představených, bude výsledek velmi problematický. Může být a bude značně problematický i v tom případě, kdy činnost velitelů nešetrně a stále bude odsuzována nebo podceňována. Nic zde nepomohou ani přednášky o samostatnosti, ani vyšší rozkaz, aby samostatnost vznikla.

Mezi každým velitelem a jednotkou, které velí, má být vyvinuto dostatečné a co možná nejsilnější pouto: vnitřní spojení a vědomí společné závislosti. Toto pouto bude silnější a pevnější tam, kde se velitelé nemění příliš často a kde pravomoc velitelů je větší. Je žádoucí, aby si velitel sám vytvořil ony hodnoty, s kterými pak v boji bude disponovat. I v míru je to žádoucí i pro velitele i pro jednotku tomuto veliteli svěřenou.

Pro velitele je žádoucí proto, že nedostatečný vliv velitele na stav věcí u vlastní jednotky přivádí automaticky k vědomí bezmocnosti a vědomí bezmocnosti anebo nemohoucnosti není tím ovzduším, které vychovává velitele. Zrovna naopak: velitel je moc a jen pravomoc může umožnit a vytvořit velitelskou mentalitu.

I pro jednotku je to žádoucí proto, že vědomí nemohoucnosti a nedostatečného významu vlastního velitele poškozuje kázeň.

Vědomí odpovědnosti je vyvinuto u jednotlivců porůznu. Nedostatek tohoto vědomí může být příčinou jak různých činů věci na škodu, tak rovněž i nečinnosti vůbec.

Velitel může zůstat nečinným v obou případech: i když je pocitem odpovědnosti ochromen, i když má nedostatek pocitu odpovědnosti. Buď nejedná proto, že na tom nemá dostatečný zájem, anebo proto, že si netroufá.

Postup proti jednotlivcům, kteří dávají najevo tu aneb jinou z uvedených vlastností, nemůže ovšem být stejný. Proti velitelům, kteří náležitěho pocitu odpovědnosti nemají, jsou na místě prostředky donucovací a stíhání, nikoli však v případě opačném. Vůči velitelům, kteří nejsou samostatně činní ze strachu před odpovědností, má být postup značně odlišný. Větší výsledek na nápravu slibuje zde spíše opatření ve smyslu zmírnění odpovědnosti. Představený spíše má hledět vytvořit pro dotčeného velitele situace, při kterých si na odpovědnost zvyká postupně.

Jest otázka, do jaké míry vrozená povaha je neměnná. Zda činnost a to ovzduší, v kterém se provádí, nemůže do jisté míry a snad nemalé míry povahu tvořit. Že činnost a ovzduší má vliv na mentalitu, zdá se nesporným. K tomu je nutný ovšem určitý čas. Jak značný, to závisí i na různých okolnostech, i na povaze jednotlivců, ale jsou případy a okolnosti, které působí na mentalitu většiny velitelů skoro okamžitě a zanechávají v nich stopy na dlouhou dobu. Příkladem toho mohou být školy a kursy, kde vědomí toho, že jsou žáky a jsou v nich, aby byli zkoušeni a podle toho klasifikováni, působí na mentalitu velitelů — frekventantů — rychle a značně.

V mnohých případech postačí, aby se velitel posadil za školskou lavici a již pocit jeho vlastní velitelské hodnoty a váhy je tím faktem podroben zkoušce. Nabývá mentality „žáka“ téměř okamžitě a podrží tuto mentalitu po celou dobu školení.

Školy a kursy jsou ovšem nezbytné. Jejich účel je hlavně v oboru vzdělání a je na velitelích-frekventantech, aby neztráceli v nich svou velitelskou mentalitu; i způsob vyučování má být po této stránce šetrný. Nicméně od škol a kursů by bylo těžko očekávat, aby daly veliteli to vnitřní jádro, které je podstatou velitelské osobnosti. Je nutno jen žádat, aby toto jádro nebylo alespoň poškozeno. Aby bylo upevněno, k tomu je nezbytná pravomoc a k tomu je trupa.

Ve školách a kursech nelze se obejít ani bez profesorů, ani bez žáků. Ale u trupy — ano. Ani profesori ani žáci u ní na místě naprosto nejsou. Ovšem i trupa může být rovněž pokládána za školu, ale za školu charakterů a za školu jednání a činu.

Je-li možné, aby ovzduší školy automaticky vnucovalo velitelům-frekventantům mentalitu žáků, proč by nebylo možno dosíci toho, aby ovzduší trupy automaticky vnucovalo svým příslušníkům-velitelům mentalitu velitelů?

Plukovník gšt. Josef Simandl:

Poznatky a zkušenosti z posledních válek.

Po světové válce došlo v poslední době ke třem větším válkám na třech různých kontinentech: k válce Italů v Habeši, k japonsko-čínské válce v Číně a k občanské válce ve Španělsku. Válka v Číně a ve Španělsku dosud trvá.