

„Nedostatky v řízení mají své kořeny rovněž v zjednodušeném chápání principu nedílné velitelské pravomoci. Dochází k jejímu zužování jen na právo vydávat rozkazy a nařízení, často bez hlubšího rozboru.“

Z usnesení předsednictva ÚV KSČ o kázni
ze dne 17. 11. 1964

Nedílná velitelská pravomoc - princip velení a řízení

Podplukovník Eduard Bejček, GSC.

Principu nedílné velitelské pravomoci (dále NVP), jako důležitému principu výstavby armády a řízení vojsk, věnovala strana i velení armády v procesu vývoje naší armády velkou pozornost.

Hlavní obsah všech diskusí, ujasňování a sporů v minulosti se soustředil hlavně na sociálně politické otázky principu nedílné velitelské pravomoci. Proto i různé materiály se zabývaly otázkami všeobecné podstaty, třídního a sociálního, stranického obsahu a pojetí NVP. I když i v této oblasti je ještě řada nejasností, vystupují nyní do popředí jiné stránky tohoto principu: z hlediska procesu velení a řízení v armádě. Jde zejména o to, postihnout

- proces uplatňování NVP ve specifickém prostředí armádního organismu,
- mechanismus, způsoby a metody uplatnění NVP v životě jednotek, útvarů a svazků.

Článek rozebírá pojetí a uplatňování NVP na stupni útvar — svazek.

ZVLÁŠTNOSTI VELENÍ A ŘÍZENÍ V ARMÁDĚ

Velení a řízení v armádě má některé zvláštnosti, které je nutné specifikovat a v dalším zkoumání otázky NVP brát v úvahu. Tyto okolnosti kladně i záporně ovlivňují proces velení a řízení v armádě. Čím se vyznačuje proces velení a řízení v armádě?

— Především **přísnou centralizací**, která se odráží v organizaci a rozmístění ozbrojených sil, ve stylu a v metodách velení a řízení. Přísná centralizace v řízení nachází svůj výraz i v uplatňování principu NVP. Charakter, rozsah odpovědnosti a pravomoci velitele je mnohem větší, než řídícího pracovníka v civilním sektoru.

— Velení a řízení se uskutečňuje **v přísné vojenské organizaci**, která objektivně vytváří vhodné podmínky rychlé, pružné operativní činnosti. Je to prostředí, ve kterém se může projevit i určitá **stereotypnost, uniformita stále se opakující**

činnosti. To umožňuje vypracovat předem určitý pracovní postup řízení, optimální varianty — systémy řídicí práce, které rámcově odpovídají základním potřebám výcviku apod.

Velení a řízení se uskutečňuje **v ne-výrobní oblasti**, ve zvláštním prostředí, se smíšenou činností školní, výcvikovou a opravárenskou v internátních podmínkách. Specifiku zvýrazňuje i to, že vojáci se připravují na neobvyklou společenskou činnost, jakou je válka.

— Armáda je organizace, která vcelku a zejména u vojáků základní služby **není budována na ekonomických podnětech** ani na přímém osobním zájmu na práci. Základem je povinnost a odpovědnost každého občana republiky za obranu své země a socialistického tábora. Velení a řízení se proto opírá o výjimečnou úlohu uvědomělosti, politické výchovy, komunistické výchovy a vojenské povinnosti.

— Velení a řízení v armádě se uskutečňuje v prostředí, kde dochází k nepředpokládané činnosti v prostoru i čase (např. bojový poplach a bojová činnost).

Činnost vojsk probíhá po celých 24 hodin (stráž, noční výcvik apod.). Proto v řízení a organizátorské práci velitelů a štábů nutno počítat i s touto nezvyklou okolností, kterou komplikuje i změna prostředí (kasárna, tankodrom, střelnice, prostor cvičení).

— Složitost velení a řízení je i v tom, že **vojenský kolektiv, jako objekt řízení, se podstatně mění každý rok**. Polovina vojáků si každoročně zvyká na vojenské prostředí, učí se vojenským normám života. V tom je labilita úspěchů velení a řízení.

— Velitel i jeho štáb ve válce a v přípravách na boj musí počítat s činností nepřítel. Válka je proces urputného boje dvou stran, které využívají tradiční techniky, metod a prostředků, ale i naprosto neočekávaných zásahů a náhod, jež přináší válka. Dobré velení a řízení musí předvídat nebo být schopno pružně reagovat na neočekávané situace.

Všechny tyto zvláštnosti tvoří hlavní specifiku i odlišnost vojenského řízení.

Další teoretický, ale hlavně praktický problém je „mechanika“ velení a řízení, uplatnění NVP. Přes známé principy NVP a vymezení funkčních povinností v řádech dochází v procesu jejich uplatňování do praktického života k vážným deformacím.

MECHANISMUS UPLATŇOVÁNÍ NVP

V podstatě jsou dvě hlavní linie obecného uplatnění „mechaniky“ velení a řízení v armádě — „horizontální“ a „vertikální“.

Velitel s NVP velí a řídí podle rozkazů vyššího velitele s NVP. Velí a řídí sám i svými orgány od vyššího velitele k nižšímu veliteli. To je „vertikální“ cesta, která je zdánlivě jasná. V cestách, kterými se velení uskutečňuje z jednoho stupně na druhý, je však možné narušovat NVP, dochází k deformacím zámyslů velitelů nebo místo velitele velí pracovník štábu.

Co je „horizontální“ velení? Velitel s NVP velí a řídí zástupce, náčelníky druhů vojsk a služeb, štáb; celý proces velení a řízení probíhá na daném velitelském stupni. Tato linie velení a řízení je „horizontální“. Mnoho omylů a nedorozumění vyplývá často z nesprávného výkladu NVP. NVP v oblasti řízení totiž znamená, že na daném stupni je pouze jeden rozhodující, řídicí centrální orgán — jedna osoba.

To neznamena, že ostatní funkcionáři (např. zástupce velitele, ZVP, NŠ, ZVTV, ZT) nemají osobní pravomoc a odpovědnost. Mají odpovědnost, mají pravomoc v určitém úseku, v určité oblasti činnosti a zodpovídají na daném stupni svému veliteli (náčelníkovi) s NVP. Tato důležitá mechanika činnosti, vztahů, metod práce v denním životě vojsk je však velmi málo propracována. Dokonce na stupni svazek není dosud potřebný statut, který by vymezoval, určoval práva, povinnosti, me-

chaniku a metody práce celého řídicího organismu — štábu.

V současné době naprosto nevyhovuje systém uplatnění NVP, systém velení, který lze obrazně nazvat „kalich“. Jeho základem je, že absolutně všechny problémy velení a řízení — hlavní i operativní — řeší velitel. Odtud jdou rozkazy, nařízení a opatření k podřízenému veliteli, který opět úkoly rozděluje mezi své podřízené a štáb (viz přílohu 1, ad a).

Tento systém velení vede k nezdravé centralizaci a přetížení velitelů. Dříve nebo později vede k neúspěchu, protože velitel není s to nával problémů fyzicky ani duševně zvládnout.

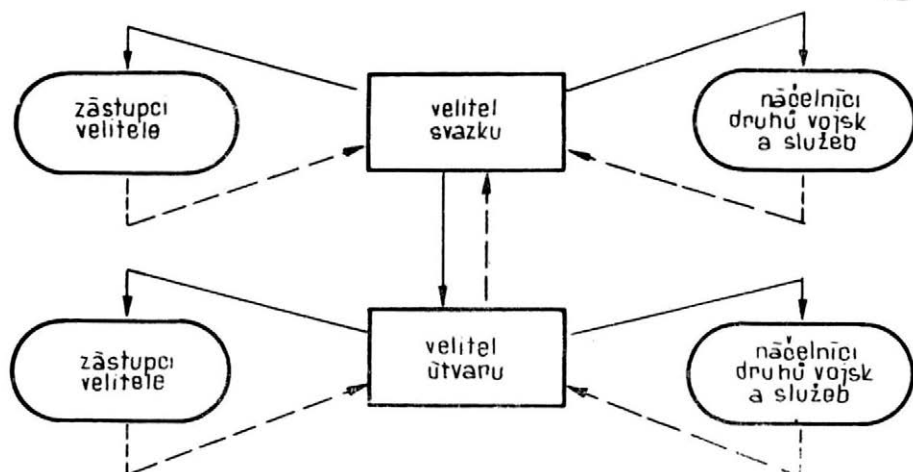
S příklady se setkáváme v praxi. Velitel v důsledku nepořádků či nedostatků u útvaru prohlásí: „Já jsem tu velitel a já budu o všem rozhodovat!“ Zdánlivě správná slova. Velitel potom řeší každou maličkost bez hlubší znalosti věci, jeho spolupracovníci plní jeho příkazy mechanicky a ve všem, i v drobnostech operativního řízení, se obracejí na velitele. Velitel je přetížen a vyčerpan, často z chodu řeší mnoho různorodých otázek a výsledky jsou zpravidla žalostné.

To platí i o bojové činnosti. „Praxe dokazuje, že při zkrácených časových lhůtách na přípravu boje a při vysokých tempách je vyloučeno, aby velitel kvalitně řešil všechny otázky řízení bez výjimky. To je fyzicky nemožné, i kdyby disponoval hlubokými znalostmi, zkušenostmi a talentem. S úkoly se může úspěšně vypořádat, bude-li se opírat o dobře sladěný

Systém velení jednostranně chápaného centralizmu v uplatnění NVP „kalich“/

PŘÍLOHA 1

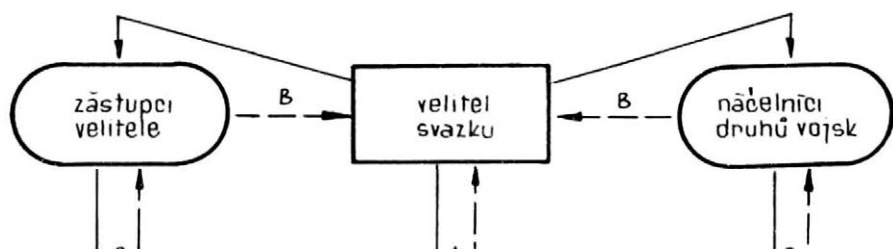
(a)



———— právo vydávat rozkazy /nařízení/
 - - - - - doklady o splnění úkolů

Soudobý mechanismus velení a řízení /při uplatnění NVP/

(b)



kolektiv důstojníků štábu i druhých podřízených náčelníků.¹⁾

Tato mechanika velení má své místo a plně oprávnění při řešení klíčových a důležitých úkolů a rozhodnutí. Jde o úkoly bojové pohotovosti, kádrová rozhodnutí, plánování BPP, kde je třeba tento mechanismus uplatnit.

Je proto důležité, aby velitel měl vždy přehled o klíčových problémech a na základě nich zabezpečoval pružné a rychlé velení i rozvíjení aktivity podřízených v zájmu požadavků charakteru moderní války. Tyto požadavky a odpovídající mechanismus velení lze vyjádřit přílohou 1, ad b.

Systém zachovává nezbytné centrální řízení z jednoho velitelského stupně na druhý i centrální řízení na dalším stupni, tj. zástupců a štábu.

V klíčových problémech zabezpečuje jednotu zámýslů, cílů a hlavních úkolů. Vzniká otázka, které úkoly musí řešit velitel sám a které budou řešit „operativně“ nebo „souběžně“ s velitelskou činností zástupci a náčelníci druhů zbraní.

Systém dává větší pravomoc a podněcuje aktivitu a iniciativu zástupců a štábu; v tomto smyslu je projevem decentralizace a přenesení pravomoci.

Zpracovaný kolektiv velitelský a štábu může pružně vytvářet podmínky k plnění rozhodnutí velitelů a zkrácení časových lhůt. Podřízení mohou lépe vyhodnotit vlastní situaci a připravit se na řešení nadřízeného velitele.

Při takovém systému mechanismu velení zůstane veliteli více času na řešení klíčových, perspektivních a dlouhodobých úkolů svazku — útvarů a méně času bude věnovat drobnostem. Rozvíjí to i samostatnost, aktivitu a iniciativu podřízených. V tomto pružném a operativnějším systému velení je i řada úskalí, např. neuvážené předbíhání rozhodnutí velitele nebezpečí, že zástupci a odborní náčelníci si zvyknou „operativně“ řešit i závažné problémy.

Může se i stát, že velitel ztratí přehled o tom, co se děje ve štábu i u podřízených vojsk.

Co má velitel obdobně řídit?

1. Velitel je **centrální činitel plánování a řízení BPP**. Je povinen dát svým zástupcům, náčelníkům druhů vojsk a slu-

žeb, celému štábu **základní koncepci plánu**, charakteristiku situace, období i podmínek, ve kterých svazek či útvar bude plnit úkoly. Je tvůrce této koncepce a v průběhu zpracování plánu rozhoduje o klíčových a sporných problémech.

2. Velitel je **centrální a na daném stupni rozhodující koordinační orgán**. Koordinační činnost uplatňuje v několika směrech: v plánování, v oblasti výchovy a výcviku, ve sladění časových údajů, v materiálním zabezpečení vojsk, v úkolech různých druhů vojsk a služeb, v celém vojenském mechanismu. Hlavní projev i prostředek koordinující činnosti velitele je jeho rozkaz a nařízení. Koordinační činnost velitele se projevuje v horizontální i ve vertikální linii řízení, dále v tom, že organizuje a vede mezirezortní porady (např. prokuratura, soud, VKR, PO).

3. Velitel je **rozhodující orgán koncepce, orientace a zaměření života a práce útvaru — svazku**.

Velitel má právo, autoritu a možnost důsledně uplatňovat **systém práce metodou hlavního článku**. Jde o upřesnění hlavních úkolů, které všemi prostředky důsledně prosazovat a vést k jejich splnění všechny podřízené. Současně si i velitel ujasní, co udělá a zabezpečí osobně.

Velitel se významnou měrou podílí na rozborové činnosti. Správná rozborová činnost je oblast, kde lze maximálně uplatnit schopnost velitele analyzovat stav, posuzovat klíčové problémy a orientovat práci podřízených na hlavní úkoly.

4. Velitel je **politický vedoucí a vychovatel podřízených**. Významně ovlivňuje psychiku, atmosféru, podmínky práce štábu a podřízených. Jednání a osobní vystupování velitele ve styku s podřízenými, na shromážděních, na aktivech a schůzích, působí ve značné míře na důvěru štábu ve vlastní síly a na semknutost štábu i podřízených kolem velitele.

Důležitá je i schopnost velitele **vystoupit, přesvědčit a získat podřízené** pro hlavní úkoly i ukázat a vysvětlit cesty a metody jejich plnění.

Velitel **osobně řídí a vychovává** své podřízené. Podle řádu má velitel (např. vel. svazku) mnohem více přímo podřízených. Řídí především zástupce, náčelníky druhů vojsk a služeb a podřízené velitele.

5. Velitel je (zpravidla v místě posádky) **významný veřejný politický činitel** a má nemálo povinností ve styku s národním výborem, stranickými orgány i masovými organizacemi.

¹⁾ D. I. Ivanov a kol. — „Upravení vojskami v sovětském obščevojsovém boju“. Vojenizdat — Moskva 1954, str. 23.

6. **Velitel** na daném stupni **hodnotí** úroveň výchovy a výcviku podřízených. Osobně kontroluje styl a metody práce podřízených, výchovu a výcvik vojsk, materiální zabezpečení apod.

7. **Velitel** je centrální činitel ve výběru, rozmísťování a práci s kádry. Jde o doplňování počtů, výběr do škol, přemísťování a odvelování. To je oblast přímého řešení a zásahu velitelem. Uvádí důstojníky do funkcí, pečuje o jejich aklimatizaci u útvaru či svazku a pomáhá jim zvládnout velení.

—☆—

Velmi závažný problém velení a řízení v současné době je hranice pravomoci a druh přímého řízení. K určení hranice pravomoci (kromě funkčních práv a odpovědnosti) je důležité vymezit, v čem, v kterých otázkách nebo do jaké míry je velitel daného stupně poslední instancí s konečnou platností rozhodování. V usnesení předsednictva ÚV KSČ o kázni z roku 1964 se říká, že je třeba: „Docílit, aby všechny stupně velení, zejména od svazků výše, měly přesně vymezené úkoly, pravomoc a odpovědnost“.

Správné pojetí centralismu v armádě nespočívá v tom, že o všech — často i drobných otázkách s konečnou platností rozhodují nejvyšší velitelské stupně. To je naopak absolutizování centralismu, který ve svých důsledcích vede k popírání centralismu jednotlivých velitelských stupňů. Objektivně chápaný centralismus vyžaduje, aby na každém stupni byl daný velitel — vzhledem k poslání, cílům i možnostem — v určitých otázkách poslední instancí.

CHARAKTERISTIKA NVP NA JEDNOTLIVÝCH STUPNÍCH VELENÍ

Ve výkladu i praktickém uplatňování NVP se projevuje mnoho subjektivismu. Je pochopitelné, že v praxi uplatňování NVP každý velitel dochází k její určité osobitě podobě. Není však možné NVP praktikovat podle „vlastních“ zásad, norem, návyků a zkušeností a ty vydávat za správné a rozhodující. Stává se, že i jednostranná osobní hlediska a stanoviska (velitelů i politických pracovníků) se vyvíjejí za linií strany v armádě.

V armádě je sice jeden princip — NVP, ale jeho rozsah, působení, konkrétní vyjádření v praktickém životě a metody jsou značně rozdílné. NVP velitele svazku není stejná jako NVP velitele roty. Je pravda, že je založena na stejném prin-

ci. Z hlediska velení a řízení není důležitý jenom strop, ale i spodní hranice jeho přímého řízení, velení, pravidelné kontroly a operativních zásahů.

V principu by se mělo vycházet z toho, že hlavní a rozhodující velící a řídící orgán na daném stupni je velitel a jeho štáb. Jakékoliv velení „přes hlavu“ podřízených velitelů a náčelníků ve většině případů škodí.

Dlouhodobé zkušenosti i průzkum u řady velitelů potvrzují správnost principu přímého velení a řízení o jeden stupeň níže. Tím se zajistí i odpovídající znalost situace podřízeného, operativní a konkrétní velení i dostatečná kontinuita a vzájemné spojení.

Operativní řízení k zabezpečení správného pochopení zámyslu velitele a plnění rozkazů vyššího velitele a zejména na prověrku práce podřízených je nutná o dva stupně níže. To znamená, že velitel a štáb svazku by měl prověřovat a důkladně znát situaci do praporu vto; tím prověřuje i úroveň velení a řízení podřízeného velitele a štábu, což je velmi důležité. To by mělo platit ve všech důležitých a zásadních otázkách. Jiné průzkumy, kontroly a zásahy více než o dva stupně níže by měly být výjimkou.

Tím se uvolní velitelé a štáby od řízení zbytečných podrobností a zůstane jim více času na koncepční a perspektivní problémy, na nové problémy a potřeby výcviku. Není vyloučeno, že důsledné uskutečnění těchto zásad, spolu se zavedením některých mechanizačních prostředků, vytvoří předpoklady ke snížení počtů ve štábech.

Všichni velitelé — od velitele tanku, družstva až po velitele ozbrojených sil Varšavské smlouvy — mají NVP. Rozdílnost jejího uplatnění **není jen v šíři působení a rozsahu pravomoci, ale i v určité kvalitě na daném stupni.**

Pořádek, kázeň, výcvik a v mnohém vůbec situace v armádě závisí na **postavení a úloze poddůstojníků** — zejména těch, kteří zastávají velitelské funkce. **Velitel tanku, družstva a čety jsou první velitelé s NVP na svém stupni.** Tak je třeba k nim přistupovat, jejich pravomoc a odpovědnost respektovat. Setkáváme se často s mylnými názory, které tvrdí, že poddůstojník není velitel s NVP. Tyto omyly jsou vážnější zejména proto, že na mnoha

funkčních místech dříve zastávaných praporčíky a důstojníky máme poddůstojníky základní služby. Co je charakteristické pro uplatňování NVP poddůstojníky na velitelských funkcích? Především to, že právě oni bezprostředně velí, vydávají rozkazy, nařízení a pokyny k plnění denních úkolů na základě rozhodnutí nadřízených velitelů i osobního uvážení a řešení. Velitel — poddůstojník je současně jeden z členů kolektivu jednotky, který vstupuje i jako bezprostřední vykonavatel rozkazů a nařízení podřízených velitelů. Jeho velitelská autorita, osobní příklad mají přímý vliv na plnění většiny bojových a jiných úkolů jednotek.

Důstojníci na velitelských funkcích do stupně praporu vto jsou velitelé, kteří řídí výcvik, výchovu a život bezprostředně, operativně a s podřízenými uskutečňují řadu praktických opatření (např. velitel praporu kromě řízení boje aktivně se účastní boje s tankem). Velitel praporu je schopen (i když nelze opomíjet štáb praporu) aktivně a konkrétně řešit situaci a rozhodovat se.

Uplatňování NVP na těchto taktických stupních velení musí být bezprostřední a co nejkonkrétnější; obecnost rozkazů, směrnic, pokynů a řízení bývá jen na závalu praktické činnosti.

Druhou skupinu tvoří velitelé na stupni útvar — svazek. V uplatňování NVP dochází k větším změnám, protože velitel není s to ovládnout celou vojenskou profesi a při rozhodnutích a řešeních se opírá o kolektivní rozum a zkušenosti štábu, v politické oblasti o politickou skupinu nebo PO atd.

Pluk a divize jsou stupně, kde osobní úloha velitele z hlediska jeho subjektivní role dosahuje kulminálního bodu. Proto schopnosti velitele pluku a divize hrají mimořádně významnou roli. Ne náhodou se tvrdí, že právě tento stupeň v osobním řízení a velení je nejnamáhavější a nejnáročnější. Také subjektivní úloha velitele má veliký praktický dopad na každodenní život a činnost jednotek a útvarů.

NVP na stupni velitele sboru, okruhu, armády a skupiny armády je uplatňována za aktivního a přímého vlivu vojenské rady. Podle statutu jsou vojenské rady: „...rozhodujícími kolektivními orgány, které odpovídají za přesné plnění usnesení ÚV KSČ, vlády a rozkazů ministra, řeší a rozhodují všechny hlavní otázky činnosti armád a vojenského okruhu a jsou povinny včas přijímat opatření k odstranění nedostatků a neustále zvyšovat bo-

jovou pohotovost podřízených vojsk“. Členem vojenské rady je krajský tajemník KSČ. Kolektivně projednaná a přijatá usnesení realizovaná rozkazem velitele, přispívají k upevnění centrálního řízení a velení vojskům. Projednaná opatření jsou do značné míry oproštěna od subjektivismu, opírají se o kolektivní zkušenosti, názory a připomínky zdola a daleko více odpovídají požadavkům objektivní situace.

Vojenské rady, jako rozhodující kolektivní orgán, neomezují nedílnou velitelskou pravomoc, ale subjektivismus v rozhodování velitele. Maximálně využívají zkušenosti a kolektivního rozumu nejodpovědnějších příslušníků velení a ostatních zkušených kádrů.

Na operačním stupni velení vyniká úloha velitele jako koordinátora práce zástupců a odborných náčelníků i činitele, který řeší a usměrňuje štáb na klíčové problémy.

Na stupni ministra národní obrany, vrchního velitele má kolektivnost ještě větší význam. Kromě kolegia MNO a byra KSČ MNO jsou i jiné orgány, které aktivně řeší různé vojenské otázky. Je to např. branné oddělení ÚV KSČ, branná komise Národního shromáždění a další orgány strany a vlády. Na tomto stupni velení nejvíce vyniká politická funkce ministra a uplatňovaná NVP ve všech důležitých vojenských, technických, hospodářských i politických otázkách vyjadřuje kolektivní posuzování a řešení jiných vyšších a zmocněných kolektivních orgánů. Přitom nelze nijak upírat na samostatnosti a odpovědnosti těchto vysoce postavených velitelských činitelů. Vyjadřuje to jenom skutečnost, že čím výše postavený velitelský stupeň, tím větší je jeho odpovědnost za přijatá rozhodnutí; proto je nezbytné zabezpečit kolektivní posouzení všech klíčových problémů. Ministr národní obrany je nejvyšší odpovědný velitel, který je přímo podřízen vrchnímu veliteli, rozhodnutím strany a vlády, Národního shromáždění. Těmto objektivním požadavkům potom odpovídá i NVP, uplatňovaná na tomto stupni.

Spojenecké vrchní velení, velitel válečnické spojeneckých sil apod. je také velitelský stupeň, kde je uplatňována NVP — i když zvláštní formou. Než rozhodne velitel, podléhají některé otázky posouzení a schválení vlád spojenců, politických poradních sborů, komisí apod. Některé problémy národních ozbrojených sil, politické nebo strategické otázky mohou být i vyjmuty z pravomoci těchto velitelů.

METODY VELENÍ

Velitelé velí hlavně metodou rozkazů, nařízení, směrnic a pokynů. Odborní náčelníci a velitelé útvarů na roveň postavených používají často **dohovoru**. Rovněž **přesvědčování** je metoda velení, zejména v socialistické armádě. Bez zajímavosti jistě není ustanovení § 81 amerického polního řádu: „Řízení vojsk je umění velitele působit na své podřízené s cílem dosáhnout sladěného splnění daného úkolu. Vojška mohou být řízena rozkazy nebo přesvědčováním, popřípadě spojením obou metod. I když systém vojenského velení ulehčuje použití metody rozkazů, větších úspěchů se dosahuje přesvědčováním. V nebezpečí dosáhne velitel rychleji splnění daného úkolu přesvědčovací metodou, než hrozbou trestem...“.

Nejprve k rozkazu.

Především záleží na pojetí úlohy rozkazu. Ten, kdo spoléhá na jejich všestrannost a žije z autority rozkazu v armádě, dříve nebo později zažije velká zklamání, budou-li se jeho rozkazy plnit formálně nebo ledabyle. Nemá smysl vydávat v rozkaze takové úlohy, jako např.: „s konečnou platností odstranit zjištěné nedostatky“, „zavést trvale dobrý stav v plnění funkčních povinností všech velitelských orgánů“ apod. Je také zbytečné strašit podřízené rozkazem, tj. na některé nedostatky reagovat vyhrožováním, že k tomu vyjde rozkaz. To v žádném případě autoritě rozkazu ani nadřízeného nepřidá. Zároveň je nutné uvážit, zda již nebyl podobný rozkaz vydán a jeho platnost nebyla zrušena, zda nedochází k dublování rozkazů nebo k jejich křížení. Zásada je bránit se záplavě rozkazů a nařízení.

U jednoho svazku za necelé 3/4 roku odešlo 413 tajných a 186 obyčejných spisů, 518 šifrovek a 1056 dálnopisů. Tajná spisovna přijala 1301 tajných spisů, z nichž 407 od útvarů, 322 od svazu a 542 od jiných složek, 646 obyčejných spisů, 405 šifrovek, 1158 dálnopisů. Stáb svazku zpracoval v té době 183 různých hlášení.²⁾

Je třeba proto přísně posoudit nezbytnost a potřebnost každého rozkazu. Rozkaz může být písemný, ústní, fonogramem, dálnopisem apod. Stává se, že fonogramy dublují, mění nebo doplňují rozkazy. Fonogramy dosahují často značných počtů. Např. jeden útvar obdržel za tři měsíce 180 fonogramů, rozkazů a nařízení.

K jednomu štábnímu výcviku přišly tři rozkazy a dva doplňující fonogramy.

Často vzniká otázka, které rozkazy a v jakém rozsahu má znát podřízený. Podřízený musí znát všechny rozkazy svého přímého nadřízeného a ty rozkazy, jež jsou nezbytné k výkonu jeho funkce. Měli bychom uvážit, zda a do jaké míry má znát velitel čety a roty rozkazy MNO, výcvikové rozkazy svazu apod. Můžeme se dokonce dopouštět prohřešku proti vojenskému tajemství, zná-li voják nebo důstojník rozkazy a nařízení, které nepotřebuje pro výkon funkce.

Některé rozkazy často uvádějí příklady nesprávné činnosti. Místo toho, aby se dosáhlo pranýřování a odsouzení, rozkaz se stává formou popularizace nesprávných metod a jednání.

Rozkaz velitele, jako výraz jeho NVP, musí

— odpovídat duchu a obsahu našich zákonů a ústavy, vojenským řádům, charakteru našeho režimu a aktivnímu vztahu vojáků k vojenské službě,

— odpovídat stranickému charakteru nedílné velitelské pravomoci,

— být rozumný.³⁾

Řízení a velení neznamená pouze vydávat rozkazy. To by bylo zjednodušení celého problému. I když je rozkaz hlavní forma velení, není jediná. **Nedílnou součástí velení je přesvědčování.** Velitel může a v mnoha věcech musí nejprve své podřízené přesvědčit, dohodnout se s nimi, získat je a teprve potom vydat rozkaz. Všude tam, kde není nebezpečí z prodlení nebo to nevyžaduje operativnost řízení, by se měla tato metoda zvážet. Např. v kádrových otázkách nelze jen stroze velet, ale třeba i přesvědčovat a s podřízenými hovořit. V žádném případě však nemám na mysli záměnu přesvědčování za rozkazovací metodu velení.

Jsou i úkoly, kde je třeba použít jiných forem. Např. na aktivu je možné vysvětlit

³⁾ „Rozkázali-li některým ze svých generálů, aby létali jako motýli z jednoho květu na druhý, aby složili tragédii, nebo aby se změnili v mořského racka a generálové nesplní rozkaz, kdo bude vinen: oni nebo já?“ „Vy, Vaše veličenstvo“ — ani na minutu nepochybuje, odpověděl malý princ. „Upně správně“ — řekl král — „na každém je třeba vyžadovat to, co skutečně může dát. Moc musí být především rozumná. Kdybys přikázal svému lidu, aby se vrhl do moře, udělá revoluci.“ [A. de Sant Exupéry: *Malenikj princ*. Izdatelstvo ÚV VLKSM 1933, str. 58.]

²⁾ Obrana lidu ze dne 27. 3. 1965, článek „Byrokracie v khaki“.

podřízeným potřebu určitých úkolů (šetření PHM, pomoc národnímu hospodářství, rozvoj zlepšovatelského hnutí apod.) a na základě jejich vlastních návrhů a iniciativy přijmout organizační opatření, opatření k materiálnímu zabezpečení apod.

Jeden ze zkušených velitelů pluku, když hovořil o svých zkušenostech, uváděl např., že nikdy svým podřízeným velitelům nevydával rozkazy k úkolům, které byly v jejich kompetenci. Pohovořil s nimi, upozornil je na situaci, poradil jim a oni se rozhodli a přijali opatření.

Velet a řídit znamená nejen rozkazovat, ale i jasně vytyčit úkoly, získat lidi k jejich plnění, vytvořit nezbytné materiálně technické předpoklady, vytyčit cesty, metody a prostředky jejich splnění. Jsou úkoly, které mohou plnit výhradně komunisté nebo svazáci a velitel nemá právo použít rozkazů nebo nařízení. Proto stará teze některých velitelů, kteří se ptali: „Tak mám velet nebo přesvědčovat?“ byla a je hluboce nesprávná.

Velmi přesvědčivě říká o vydávání rozkazů maršál Timošenko: „K tomu, aby bylo možno nařizovat podřízeným, je nutno mít nejen právní, ale i morální oprávnění.“

Rozkaz nemůže být prostředkem za-

strašení a nucení ke splnění úkolů, i když i to v některých případech nelze vyloučit. Celkové prostředí ovzduší plnění rozkazů velitele musí být tvůrčí a optimistické. Proto velmi správně jeden z náčelníků politických oddělení řekl: „Je na čase skoncovat s filosofií strachu a biče, která se u našeho svazku dost projevuje. Vytváření jakési nedůvěry, „já chci, ale ostatní musím popohánět“ nikdo nechce. To je projev minulosti.“

Někteří soudruzi mají dosud názor: já jsem velitel a o rozkazu nebudu s nikým diskutovat. Já přeci nebudu vojáka agitovat. Splň úkol! Na druhé straně někteří naši velitelé a zejména političtí pracovníci chtějí, aby velitel nejdříve rozkaz zdůvodnil a potom jej teprve vydal. Oba extrémy jsou nesprávné.

Nesprávné názory na tuto klíčovou otázku velení jsou škodlivé. V současné době jde zejména o podporu náročných velitelů, kteří velí všemi prostředky a metodami, kteří vedou jednotky, útvary i svazky ke splnění úkolů výcvikového roku a plného zabezpečení obranyschopnosti vlasti. V žádném případě by neprospěl falešný demokratismus a politika ústupků a povrchního plnění úkolů na úkor bojové pohotovosti.